

دليل الأداء الاجتماعي في التعدين

# نبض الأرض

حكاية الثقة بين المناجم والمجتمعات



سيف عيد العتيبي

دليل الأداء الاجتماعي في التعدين

# نبيض الأرض

حكاية الثقة بين المناجم والمجتمعات

© سيف عيد العتيبي ، ١٤٤٦ هـ

العتيبي ، سيف عيد  
نبيض الأرض. / العتيبي ، سيف عيد -. الرياض ، ١٤٤٦ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٧٧٤٧  
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥٥-٧٣٤٥٥٥

# المحتويات

10	الاستدامة في التعدين كمفهوم شامل
14	مفتاح التعدين المستدام
18	الترخيص الاجتماعي للعمل في قطاع التعدين
24	العلاقة مع المجتمعات المحلية طوال فترة دورة المشروع التعديني
36	الأداء الاجتماعي، أي آفاق يلعبها في منظومة شركات التعدين؟
52	المشاركة المجتمعية في قطاع التعدين
70	المحتوى المحلي
72	التوظيف المحلي في شركات التعدين: تعريفه وأهميته
78	الشراء المحلي: مفهومه وأهميته الاقتصادية والاجتماعية
88	الاستثمار الاجتماعي لتنمية المجتمعات المحلية: تعريفه ودوره في التنمية المجتمعية
97	تقييم الأثر الاجتماعي (SIA) في قطاع التعدين
108	إعادة التوطين
124	ملحق المراجع

”

## الإهداء

إلى كل من يرى في التعدين أكثر من مجرد صناعة، بل فرصة لإعادة تشكيل المستقبل وتحقيق رؤية تنبض بالأمل والازدهار. وإلى الروّاد الذين يمزجون بين الأداء الاجتماعي وروح الاستدامة، فيسيرون بثبات نحو بناء عالم أكثر توازناً وإنصافاً. وإلى ضنّاع التغيير الذين ينسجون جسوراً من الثقة بين الصناعات والمجتمعات، ويزرعون بذور الأمل بنور أفكارهم وأفعالهم. وإلى العاملين في قطاع التعدين، الذين يكرّسون حكمتهم وشغفهم لتحقيق التوازن الدقيق بين استغلال الموارد، وحماية البيئة، وازدهار المجتمعات. أنتم الشعلة التي تُنير الطريق نحو مستقبل يحترم الإنسان والطبيعة معا. وهذا الكتاب ليس مجرد كلمات، بل رسالة تقدير وامتنان، ونداء يلهم كل من يحمل في قلبه حلم الاستدامة ليضيء دروب الأجيال القادمة.







## السيرة الذاتية للكاتب: سيف العتيبي



التأهيل الأكاديمي والشهادات الاحترافية

حاصل على مجموعة من الشهادات المتقدمة من الأمم المتحدة، أبرزها:

- البرنامج التنفيذي للقيادة من أجل التنمية المستدامة في الأمم المتحدة.
- البرنامج التنفيذي حول مهارات إدارة الأزمات المتقدمة للمسؤولين الحكوميين والقيادة.
- البرنامج التنفيذي في المهارات القيادية المتقدمة في القطاع العام.
- دبلوم في القانون البيئي الدولي والحوكمة.

كما حصل مجموعة من الدورات المتخصصة من معهد الأمم المتحدة في مجالات مثل أهداف التنمية المستدامة والتغير المناخي ودمج الجوانب البيئية والاجتماعية وحقوق الإنسان في حوكمة قطاع التعدين، و الإطار القانوني الدولي لتقييم الأثر البيئي، و إدارة النفايات والاقتصاد الدائري.

بالإضافة إلى:

- شهادة احترافية في الـ ESG من معهد CFA
- 3 شهادات احترافية من معهد أكوانتايليتي وهي شهادة ممارس الاستدامة وشهادة ممارس مشاركة أصحاب المصلحة، وشهادة ممارس معتمد في ضمان الاستدامة (ACSAP) وفقا لمعيار AA1000
- شهادة تقييم الأثر الاجتماعي من جامعة ستراثكلاید بجلاسكو.
- شهادة في الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين والاستدامة الاجتماعية من جامعة جروننج في هولندا.
- شهادة في الأثر البيئي للتعدين وإعادة تأهيل المناجم والمهاجر بالشاركة مع حكومة ألمانيا وشركات التعدين.

كما تم تكريمه من قبل الاتحاد الدولي للمسؤولية المجتمعية، بدرع أبطال الاستدامة المائة لمنطقة الشرق الأوسط ودول شمال أفريقيا - النسخة الثانية لعام 2024م، وجاء هذا التكريم تقديرا للجهود البارزة والمؤثرة في دعم وتطبيق أهداف التنمية المستدامة 2030.

أبناء المجتمع، تُعبر عن رغبة صادقة في الإنصات لبضوهم وفهم تطلعاتهم. وبجهود متأنية وتحليل عميق، استعرضت الدراسة أنشطة المنجم وأثارها المتوقعة، لثميط اللثام عن الآثار الاجتماعية المحتملة. ولم يكن هذا الجهد عبثاً، فقد أفضى إلى صياغة خطة محكمة للتخفيف من تلك الآثار، فُعززة برؤية واضحة لتلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية.

وفي قلب هذه الرؤية، برزت رباغية الأداء الاجتماعي كمرتكز أساسي للأداء الاجتماعي الناجح: شملت المشاركة المجتمعية التي تستثير بحوار بناء، والتوظيف الذي يُعزز من فرص العمل لأبناء المنطقة، والشراء المحلي الذي يُدعم الاقتصاد المحلي، وأخيراً، الاستثمار الاجتماعي الذي يُسهم في تنمية المجتمع وازدهاره.

وبروح التشاور الصادقة التي جمعت بين الشركة والمجتمع المحلي، انطلقت مبادرات طموحة لتدريب وتأهيل الشباب، مستهدفة تمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للعمل في المنجم والمشاريع المرتبطة به. وكان هذا السعي جسراً يعبر منه الشباب إلى فرص جديدة، تسهم في بناء مستقبل أكثر استقراراً لهم ولأسرهم.

وفي خطى متناغمة مع هذه الجهود، فُتحت آفاق الشراء المحلي على مصراعيها، لتحظى الشركات الصغيرة في المنطقة بفرصة أن تصبح موردين معتمدين للمشروع. ولم يقتصر هذا التوجه على دعم الاقتصاد المحلي فحسب، بل أحدث نهضة حقيقية في النشاط التجاري، وترك بصمة

في زاوية نائية من العالم، حيث تلتقي الرمال الذهبية بأفق لا حدود له، وتختفي الأرض بين ثناياها كنوزاً دفينية وأسراراً لا تقدر بثمن، بدأت فصول حكاية استثنائية عن الأثر الاجتماعي في قطاع التعدين. في هذا المكان البعيد، أضاء اكتشاف منجم زاهر بالمعادن النفيسة شعلة آمال عريضة، لكنه في المقابل أسدل ستاراً من القلق والخوف على قلوب سكانه. تصاعدت مخاوف المجتمع المحلي، محدّرة من التداعيات المحتملة للمشروع على مواردهم الطبيعية، وصحتهم، ونمط حياتهم. تلك المخاوف لم تكن سوى مزيج من روايات تناقلتها الأفواه، وسوء فهم تراكم عبر الزمن، وتجارب ماضية حفرت بصمتها في ذاكرة المكان وأهله.

وفي استجابة تتجاوز النهج التقليدي، اختارت شركة التعدين المكتشفة لهذه المعادن مساراً يؤمن بأهمية «الترخيص الاجتماعي للعمل». حيث فتح فريقها أبواب الحوار على مصراعيه، ليستنطق تخوفات المجتمع، ويستكشف مواطن قلقهم، ويتلمس احتياجاتهم الملحة، ويستشرف طموحاتهم. وقد كان الهدف واضحاً: موازنة دقيقة بين استثمار الثروات المعدنية وتحقيق التنمية المستدامة وازدهار المجتمع.

وهكذا، انطلقت الشركة في رحلة استثنائية تُجسد التفاني والمسؤولية، حيث شرعت في إجراء دراسة شاملة لتقييم الأثر الاجتماعي. وتميزت الرحلة بزيارات ميدانية تنبض بالحياة ولقاءات مباشرة مع

بل أسهم في صنع شراكة قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل.

ومع مرور الأيام، عاشت المنطقة تحولا عميقا غير ملامحها ومشاعر أهلها. فالمكان الذي كان يثقل بظلال القلق والاعتراض على مشاريع التعدين، أصبح يحتضنها بترحاب كجار مرحب به من المجتمع المحلي.

وتحولت التجربة من مخاوف إلى نجاحات، ومن شكوك إلى ثقة، لتصبح نموذجا يحتذى به في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. ووسط هذا المشهد الجديد، برز المجتمع المحلي كشريك حقيقي في نجاح المشروع، حيث تجلّى التكامل بين العمليات التعدينية والتنمية المجتمعية في أبهى صوره، ليثبت أن الشراكة الحقيقية قادرة على تحويل التحديات إلى فرص، والمخاوف إلى إنجازات تُفاخر بها الأجيال.

هذه الحكاية ليست مجرد سرد للأحداث، بل شهادة حية تحمل في طياتها دروسا عميقة عن قوة الأداء الاجتماعي كركيزة أساسية لتحقيق الترخيص الاجتماعي للعمل وضمان الاستدامة، حتى في القطاعات الأكثر تحديا مثل التعدين.

ويأتي هذا الكتاب لأجل نسج حكاية الثقة بين المناجم والمجتمعات، لأن هذه الثقة تُجسد انسجاما ديعا بين نبض الأرض وخفقات قلوب المجتمعات المحلية، حيث تلتقي حكمة الإدارة المسؤولة بتطلعات المجتمع وآماله. ومعاً، ينسجان خيوط الثقة المتبادلة في نسيج متين، يظهر كيف يمكن للتعاون الحقيقي أن يحوّل حتى أصعب التحديات إلى قصص نجاح ملهمة تُضاء بها دروب المستقبل.

إيجابية على حياة الأسر، حيث أصبحت الثمار ملموسة في معيشة يومية تزهر بالتحسن والازدهار.

وأظهرت الشركة التزاما راسخا تجاه المجتمع من خلال تخصيص جزء من عوائد المشروع للاستثمار الاجتماعي، مستهدفة تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحا للمجتمع المحيط بالمنجم. وتدفقت الموارد بكرم نحو تحسين المرافق الصحية، وإطلاق برامج تدريب مبتكرة على ريادة الأعمال، ودعم المشاريع الصغيرة التي تبض بروح الإبداع والطموح.

ومع كل مبادرة تلامس جوهر حياة الناس، بدأ ينبثق شعور جديد بين أفراد المجتمع، شعور بأن المنجم لم يعد عبئا يثقل كاهلهم أو شبعا يهدد استقرارهم، بل تحول إلى نافذة مفتوحة تُطل على عوالم جديدة من النمو والازدهار. أصبح المنجم رمزا للشراكة الحقيقية التي تبني جسور الثقة، وتعيد صياغة الأمل بمستقبل يحمل في طياته إشراقة واعدة وفرصا لا تُحَد.

وسعى لتعزيز الشفافية وبناء جسور الثقة، أطلقت الشركة آلية واضحة ومباشرة لتلقي شكاوى المجتمع المحلي والتعامل معها بجدية وسرعة. ولم تكن تلك القنوات مجرد وسائل اتصال عابرة، بل تحولت إلى جسور متينة تتيح للأهالي التعبير عن آرائهم ونقل مخاوفهم، ومشاركة أفكارهم بكل حرية وطمأنينة.

ومع كل شكوى يتم التعامل معها، ومع كل رأي يُستمع إليه، ترسخت ثقافة المشاركة المجتمعية، لتتجاوز كونها مجرد التزام عابر، لتصبح ركيزة أساسية في استراتيجية إدارة المنجم. وهذا النهج لم يُجدد الثقة بين الشركة والمجتمع فحسب،

يعتبر المجتمع، عنصرا أساسيا في نجاح أي شركة تجارية، إما أن يكون له أثر إيجابي وتتوسع الشركة لمستوى أعلى، أو يكون لها المجتمع بمثابة خصم خفي. ويوضح هذا الكتاب أهمية الأداء الاجتماعي وكيف يساهم في تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية التي ترافق أنشطة التعدين، من خلال التركيز على دور المجتمعات المحلية في دعم أو معارضة تطوير الأنشطة التعدينية والحصول «الترخيص الاجتماعي للعمل»، الذي يعد أمرا محوريا لاستمرار النشاط وتحقيق الربحية. حيث أنه حتى وإن حصلت الشركة على التراخيص النظامية من الجهات المرخصة، ولكن لم تقم ببناء جسور الثقة مع المجتمع، فقد يتحول هذا المجتمع إلى عدو خفي يعرقل تقدمها، وربما يدفعها نحو التراجع أو حتى الإفلاس، خاصة إذا كان مجال عمل الشركة حساسا بشكل كبير. ومن بين أكثر القطاعات حساسية وتأثيرا على المجتمعات المحلية، يبرز قطاع التعدين كقطاع يبدو بعيدا كل البعد عن نبض الناس، إن لم نقل إنه لا علاقة له بهم على الإطلاق. وهذا الانفصال قد يؤثر سلبا على فعالية هذا القطاع ونجاحه. ولكن، إذا استطاعت شركات التعدين تحقيق أداء اجتماعي فعال، فإنها ستساهم في تحقيق تنمية مستدامة وبناء علاقات قوية مع المجتمعات المحلية.

ويبرز الكتاب أهمية تعزيز الأداء الاجتماعي وكيف يمكنه تقليل المخاطر الاجتماعية والبيئية المصاحبة لأنشطة التعدين، من خلال التركيز على دور المجتمعات المحلية في دعم أو معارضة تطوير هذه الأنشطة. فالحصول على «الترخيص الاجتماعي للعمل» استراتيجية مهمة لاستمرار النشاط وتحقيق الربحية، حيث يعكس هذا الترخيص قبول المجتمع ومباركته، مما يضمن استمرارية الأعمال وتفادي العقبات. ببساطة يكمن السؤال الأبرز: في كيفية تحويل العلاقة بين شركات التعدين والمجتمع إلى علاقة رابحة بين الطرفين؟

لهذا يأتي هذا الكتاب، لأجل دراسة هذه الإشكالية، مع إبراز أهمية الأداء الاجتماعي الفعّال، والذي يشمل المشاركة المجتمعية، والتوظيف والشراء المحلي والاستثمار الاجتماعي الذي يلامس احتياجات المجتمعات المحلية المتأثرة بأنشطة التعدين.

كما سيستعرض الكتاب عبر صفحاته سلسلة استراتيجيات ومفاهيم لتقوية العلاقة بين الشركات والمجتمعات، وإبراز التأثيرات الإيجابية للممارسات الاجتماعية المسؤولة، مثل تحسين مستويات المعيشة، وخفض النزاعات، وتعزيز الاستدامة، كما يُعرّف الكتاب الدور الحاسم الذي تلعبه المبادرات الاجتماعية في دعم المجتمعات المتأثرة بالتعدين، من خلال الاستثمار في التعليم، والصحة، وتوفير فرص العمل.

فالهدف من الكتاب من الأساس:



- كيف يلعب الأداء الاجتماعي دورا في نجاح شركات التعدين؟



- كيف تستطيع تعظيم أثرها الإيجابي على المجتمعات التي تعمل بها؟



- كيف تضمن استمرارية واستدامة أنشطتها؟



- كيف تحقق شركات التعدين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟







01

# الاستدامة في التعدين كمفهوم شامل





ومن هذا المنطلق، باتت معظم الدول تسعى إلى تعزيز مبادئ الاستدامة في قطاع التعدين لتحقيق أهدافها الاستثمارية والاقتصادية، مع بذل جهود متزايدة - وإن كانت لا تزال محدودة - لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

وفي هذا السياق، نتساءل، كيف يمكن وضع تعريف واحد يجمع معاني «الاستدامة في قطاع التعدين»، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف واحد متفق عليه، إلا أن التعريف الأكثر شهرة، هو الذي أصدره المجلس الدولي للتعدين والمعادن: «أن تكون الاستثمارات في مشاريع التعدين مربحة ماليا وملائمة تقنيا وسليمة بيئيا ومسؤولة اجتماعيا».

يُعدّ التعدين صناعة أساسية وحيوية تمتد جذورها عبر التاريخ، لكنه اليوم يمثل عمادا أساسيا للحياة العصرية، حيث يلعب قطاع التعدين دورا محوريا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويساهم في دعم الاقتصادات الوطنية من خلال توفير فرص عمل مستدامة، وتطوير مشاريع تنموية تُساهم في تحسين البنية التحتية، وتعزيز دخل الأفراد عبر زيادة الإيرادات المالية، وبذلك، يُعدّ التعدين ركيزة رئيسية لبناء مجتمعات قوية ومستدامة، تُلبّي احتياجات الحاضر وتدعم تطلعات المستقبل.

ليس هذا وحسب، بل حتى تطوير البنية التحتية، وجلب الاستثمارات، ودعم صناعة الطاقة المتجددة، والمركبات الكهربائية، والزراعة.

## ◀ البعد التاريخي للاستدامة في التعدين:

في أواخر التسعينيات، واجهت صناعة التعدين ضغوطا متزايدة نتيجة لتأثير أنشطتها البيئية والاجتماعية في العديد من المواقع حول العالم، حيث أثرت قضايا مثل إدارة المخلفات في مناجم مثل أوكي تيدي وفري بورت وماركيز سلبا على سمعة القطاع، وفي مواجهة المخاوف المتزايدة بشأن فقدانها «الترخيص الاجتماعي للعمل»، أطلق مجموعة من قادة الصناعة مبادرة التعدين العالمية (GMI) عام 1999، حيث تضمنت المبادرة ثلاثة أهداف رئيسية: الهدف الأول تكليف جهة بالعمل على مشروع مستقل لتقييم تأثيرات القطاع على الاستدامة، وفي هذا الصدد كلف المعهد الدولي للبيئة والتنمية (IIED) بإعداد هذه الدراسة، حيث جمع المشروع تحليلات وقام بمشاركات متعددة الأطراف وتمخض عنه تقرير شامل بعنوان اقتحام مناطق جديدة «Breaking New Ground»، وهو ما عرف لاحقا بمشروع التعدين والمعادن والتنمية المستدامة (MMSD)، والهدف الثاني عقد مؤتمر رئيسي لمناقشة مخرجات المشروع وقد تم عقد ذلك المؤتمر في تورنتو عام 2002، والهدف الثالث تأسيس هيئة صناعية دولية جديدة للمضي قدما بتوصيات المشروع.

والمعادن والتنمية المستدامة كأمانة على مشاركة الصناعة في جدول أعمال التنمية المستدامة، ونتج عن هذه الجهود اعتراف خطة تنفيذ جوهانسبرغ (الفقرة 46) بدور التعدين والمعادن في التنمية الاقتصادية وشددت على ضرورة تعزيز ممارسات التعدين المستدام وإشراك المجتمعات المحلية والنساء، مع التركيز على دعم الدول النامية في إدارة القطاع بطرق مسؤولة.

كما انبثق عن القمة المنتدى الحكومي الدولي للتعدين والمعادن والتنمية المستدامة (IGF)، الذي تأسس عام 2004 برعاية جنوب أفريقيا وكندا، حيث يدعم المنتدى أكثر من 85 دولة لتحسين إدارة الموارد وضمان تقاسم المنافع المالية والاجتماعية، ويقدم المنتدى خدمات للدول الأعضاء مثل بناء القدرات، والمساعدة الفنية، وتبادل أفضل الممارسات لتعزيز حوكمة القطاع وتخفيف آثاره السلبية على البيئة والمجتمعات، كما يعقد اجتماع سنوي لتبادل الخبرات ومناقشة تحديات الاستدامة في القطاع.

وبهذا، نجح قطاع التعدين في تغيير الصورة النمطية حوله وأثبت دوره الإيجابي في دعم التنمية المستدامة، لكن يبقى هنالك تجاهل تام للدمج بين الأداء الاجتماعي وقطاع التعدين.

وفي هذا الكتاب سنركز على أهم ركيزة في الاستدامة التعدينية ألا وهي الركيزة الاجتماعية، وهذا يقودنا الى التساؤل عن أهمية هذه الركيزة في قطاع التعدين؟

وحدد تقرير مشروع التعدين والمعادن والتنمية المستدامة مبادئ للتنمية المستدامة لقطاع التعدين في أربعة مجالات أساسية، في المجال الاقتصادي، ركز على تعظيم الرفاهية البشرية وضمان الاستخدام الفعال للموارد، بينما في المجال الاجتماعي، دعا إلى التوزيع العادل للتكاليف والفوائد وحماية حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية، أما في المجال البيئي، فقد ركز على الإدارة المسؤولة للموارد وتقليل النفايات، وفي مجال الحوكمة، أكد على الشفافية، والمساءلة، وصنع القرار التشاركي لتعزيز الثقة بين جميع الأطراف. ولتحقيق الهدف الثالث من أهداف المبادرة فقد تم تأسيس المجلس الدولي للتعدين والمعادن (ICMM) عام 2001 ليحل محل المجلس الدولي السابق للمعادن والبيئة (ICME) الذي كان له تركيز بيئي أضيق بكثير، وركز المجلس الجديد على تعزيز أجندة التنمية المستدامة، كما وضع عشرة مبادئ للتنمية المستدامة شملت تطبيق الممارسات الأخلاقية، واحترام حقوق الإنسان، وتحسين الأداء البيئي والصحي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمعات المضيفة.

وفي قمة ريو +10 بجوهانسبرغ عام 2002، قدمت صناعة التعدين جهوداً كبيرة لتعزيز مشاركتها في أجندة التنمية المستدامة ممثلة في المجلس الدولي للتعدين والمعادن، وروجت لمبادرة التعدين العالمية وتقرير مشروع التعدين

## أهمية الأداء الاجتماعي في قطاع التعدين:

يمكن أن يسهم قطاع التعدين في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التركيز على الجوانب الاقتصادية، والبيئية، والمجتمعية، والصحة والسلامة، وكفاءة استغلال الموارد.

حيث أكدت دراسة قام بها د. ديفيد لورانس، الأستاذ المشارك والخير في هندسة التعدين (2011)، أن إهمال واحد أو أكثر من هذه الجوانب الخمسة تسبب في الإغلاق المبكر لأكثر من 1000 منجم خلال الثلاثين عاما الماضية، مما أدى إلى توقف أنشطة التعدين وفقدان الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ومن المعلوم أن أنشطة التعدين تحدث غالبا في مناطق نائية وأقل تطورا، مما يمنح هذا القطاع فرصة فريدة لتعزيز التنمية الاقتصادية في تلك المناطق، لعدم توفر الفرص الوظيفية والاستثمارية في تلك المناطق، مما قد يساعد في تشجيع الهجرة العكسية من المدن الى القرى والهجـر بسبب توفر تلك الفرص، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيف الضغوط البيئية والاجتماعية الناتجة عن اكتظاظ المدن، حيث أنه وفقا للدراسات فإنه من المتوقع ان يتركز أكثر من 70% من اجمالي عدد السكان في المدن الكبيرة بحلول عام 2050.

كما يسهم قطاع التعدين بشكل كبير في تنمية المجتمعات المحلية من خلال خلق فرص العمل، وتمكين الموردين المحليين، وتحفيز الابتكار، وجذب الاستثمارات، وتطوير البنية التحتية. وعلى الرغم من أن عدد الوظائف المباشرة في قطاع التعدين يُعد محدودا نسبيا مقارنة بالصناعات الأخرى، إلا أن تأثيره على فرص العمل غير المباشرة واسع النطاق. فالقطاع يدعم العديد من الشركات التي تعتمد عليه، وكذلك الشركات التي يعتمد عليها التعدين. ووفقا لدراسة أجرتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، فإن كل وظيفة مباشرة في قطاع التعدين تُساهم في خلق خمس وظائف إضافية في الولايات المتحدة، وسبع وظائف في تشيلي، وما يصل إلى ثمانية وعشرين وظيفة في غانا، مما يُبرز الدور المحوري للتعدين في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل المستدامة على مستوى عالمي.

وهذا يظهر بشكل جلي أن قطاع التعدين يلعب دورا حيويا في تعزيز الاقتصاد المحلي والاجتماعي من خلال توفير فرص عمل متنوعة ودعم التنمية المستدامة في المناطق التي يعمل فيها.



02

## مفتاح التعدين المستدام



## العلاقات المحلية هي مفتاح التعدين المستدام

إن العلاقات مع المجتمعات المحلية ليست مجرد جزء من استراتيجية شركات التعدين، بل هي صمام الأمان الذي يضمن استمرار أنشطتها وتحقيق استدامتها. فقد يكون للشركة علاقات متينة مع الحكومات وحصلت على جميع التراخيص، لكن كل هذا قد ينهار بسبب احتجاج في قرية صغيرة مجاورة لمنجم في منطقة بعيدة. هذه القوة التي تمتلكها المجتمعات تعكس قدرتها على التأثير الكبير على مسار أنشطة التعدين، سواء أكان ذلك في الدول المتقدمة أو النامية.

وأقرب مثال على ذلك ما حدث في مدينة كالاك شمال السويد، حيث تسبب احتجاج المجتمع المحلي في تأخير شركة بريطانية في الحصول على رخصة التعدين لما يزيد عن عشر سنوات. هذه الحادثة ليست حادثة عابرة، حيث أظهرت دراسة أجرتها شركة (إي آر إم) أن 42% من أسباب تأخر مشاريع التعدين عالمياً خلال الفترة من 2008 إلى 2012 تعود إلى معارضة المجتمعات المحلية، ناهيك عن التكلفة المالية حيث أظهرت دراسة من مركز المسؤولية الاجتماعية في التعدين بأستراليا أن توقف الأنشطة خلال مراحل الاستكشاف المبكر يكلف الشركات 10,000 دولار يومياً، وترتفع التكلفة إلى 50,000 دولار يومياً في مراحل الاستكشاف المتقدم. أما بالنسبة للمشاريع العملاقة التي تقدر تكلفتها بمليارات الدولارات، فإن النزاعات المجتمعية قد تستنزف نحو 20 مليون دولار أسبوعياً في مرحلة تشغيل المنجم. ووفقاً لدراسة أخرى، فإن 72% من تراجع قيمة شركات تعدين الذهب يعود إلى النزاعات مع المجتمعات وأصحاب المصلحة. ولعل الأمثلة التالية ترسم صورة أوضح:

- توقف مشروع «كونغا» في بيرو إثر نزاع مع المجتمع المحلي، مما أدى لخسارة استثمارات بقيمة 1.455 مليار دولار.
- في مشروع «كويلافيكو»، ارتفعت التكلفة على الشركة المشغلة من 3.3 مليار دولار إلى 5 مليارات دولار بسبب المعارضة المجتمعية.
- كما خسرت إحدى الشركات العالمية الكبرى ما يزيد عن 6 مليارات دولار خلال عامين بسبب نزاعات مشابهة، وهي نسبة مؤلمة من أرباحها السنوية.

هذه القصص لا تُظهر فقط كلفة النزاع، بل تؤكد على أهمية بناء جسور متينة من الثقة والتفاهم مع المجتمعات المحلية، لأن أي شرخ في هذه العلاقة قد يتسبب في خسائر هائلة تعصف بالأرباح وتؤخر عجلة التنمية.

## ◀ بناء علاقات جيدة مع المجتمعات المحلية لضمان استدامة التعدين

وبالنسبة لشركات التعدين لا شيء يقتل الأرباح مثل وقف نشاط التعدين، لذا فإن أفضل طريقة للتخفيف من هذه المخاطر هي بناء علاقات جيدة مع المجتمعات المحلية قبل أن تتفاقم الأوضاع، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، والاستجابة السريعة للمخاوف المجتمعية، وضمان توزيع المنافع، حيث أن هذه العلاقات الجيدة تساعد في حماية «الرخصة الاجتماعية للعمل»، والتي تعد أساسية لاستمرارية أنشطة شركات التعدين.

وفي عالم التعدين، لا يكمن النجاح فقط في استخراج المعادن الثمينة من باطن الأرض، بل يتجلى أيضا في نسج علاقات متينة مع المجتمعات التي تحتضن هذه الثروات، فحينما تمتد يد الشركات لتقديم قيمة حقيقية للمجتمعات عبر برامج الاستثمار الاجتماعي، فإنها لا تبني مجرد مشاريع، بل تزرع بذور شراكة دائمة تنبض بالحياة والتعاون، هذه الشراكة تعزز الشعور بالملكية المشتركة والالتزام المتبادل، حيث يشعر كل طرف بأنه جزء لا يتجزأ من قصة النجاح.

وفي عصرنا الحاضر، يتزايد التوجه نحو الشفافية والمشاركة المجتمعية كجزء أساسي من الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، لم تعد شركات التعدين الرائدة تقف مكتوفة الأيدي، بل انطلقت بتبني مبادرات ملهمة، مثل:

### توفير برامج تدريبية شاملة:

تمكين المجتمعات المحلية بمهارات جديدة تفتح أمامهم آفاقا واسعة من الفرص، وتمنحهم القدرة على المساهمة الفاعلة في اقتصاد مجتمعهم.

### تطوير البنية التحتية المجتمعية:

بناء المدارس والمستشفيات والمرافق التي تترقي بجودة الحياة، لتكون بصمة واضحة للشركة في مسيرة التنمية المحلية.

### إنشاء شبكات اتصال محلية:

فتح قنوات الحوار والتواصل المباشر مع المجتمعات، مما يسمح بتبادل الأفكار والآمال والتحديات، ويعزز روح التعاون.



هذه الجهود تتجاوز كونها مجرد مبادرات اجتماعية، بل هي استثمارات استراتيجية في العلاقات مع المجتمعات المحلية تعود بالنفع على الجميع، حيث تُعزّز الشراكة مع المجتمعات ويُقلّل الاعتماد الاقتصادي على التّعيين وحده، مما يخلق بيئة أكثر تنوعاً واستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركات إلى تحسين ممارساتها البيئية عبر إشراك المجتمعات المحلية في برامج مراقبة البيئة، مما يُضفي مزيداً من الشفافية ويُرسّخ الثقة بين جميع الأطراف.

ولا يغيب عن الأذهان التركيز المتزايد على حماية حقوق الإنسان وتعزيز العلاقات مع المجتمعات، فقد أصبح من الضروري أن تحصل الشركات على «الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة» من هذه المجتمعات قبل الشروع في أي مشروع قد يمس أراضيها أو حقوقها، ضماناً لاحترام ثقافتهم ومشاركتهم الحقيقية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حاضرهم ومستقبلهم.

ومن خلال هذه الخطوات الرائدة، لا تضمن شركات التعدين استدامة أعمالها وأرباحها فحسب، بل تساهم أيضاً في رسم لوحة جميلة من التعاون والتكامل مع المجتمعات المحلية، إنها قصة نجاح مشتركة، تُكتب فصولها بروح المسؤولية والالتزام بالتنمية المستدامة، لتُشكّل نموذجاً يُحتذى به في بناء علاقات إيجابية ومثمرة تدوم للأجيال القادمة.



03

# الترخيص الاجتماعي للعمل في قطاع التعدين



في قلب الأراضي النائية، حيث تُستخرج الكنوز من عمق الأرض، تتحمل المجتمعات المحلية المحيطة بأنشطة التعدين العبء الأكبر من الآثار الاجتماعية والبيئية. هذا الواقع لم يمر دون انتباه، فقد جذب اهتمام المجتمعات المحلية التي رفعت صوتها مطالبة بتعظيم الفوائد لتلك المجتمعات وتقليل الأضرار الناجمة عن التعدين. ومن هنا، اندلعت صراعات بين شركات التعدين وتلك المجتمعات، تكتبت فيها الشركات خسائر مالية جسيمة، وكثيرا ما أدت الاحتجاجات والاضطرابات إلى تأخير أو حتى إيقاف مشاريع تعدينية بالكامل.

## ◀ ما هو الترخيص الاجتماعي للعمل؟

في تسعينيات القرن الماضي، وُلد مفهوم «الترخيص الاجتماعي للعمل» كاستجابة لحاجة شركات التعدين إلى كسب قبول ودعم المجتمعات المحلية التي تعمل في نطاقها، حيث تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة عام 1997 من قبل جيم كوني (Jim Cooney)، المدير التنفيذي للشؤون العامة والدولية في شركة Placer Dome في فانكوفر، خلال اجتماع مع البنك الدولي، واليوم أصبح هذا المفهوم عنصرا أساسيا في استراتيجيات الشركات الكبرى، حيث يساعد على تقليل المخاطر السياسية والاجتماعية. وهذا الترخيص ليس وثيقة توقيع، بل هو اتفاق غير ملموس ينبع من ثقة المجتمع واستمراره في دعم أنشطة التعدين. إنه عملية حية ومستمرة، تهدف إلى الحفاظ على قبول المجتمع، وتستلزم مشاركة مجتمعية فعالة، مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح وربحية تلك الأنشطة.

## ◀ أهمية الترخيص الاجتماعي للعمل

**إدارة المخاطر:** يمنح الترخيص الاجتماعي للشركات القدرة على تجنب الصراعات المحلية وحماية سمعتها على المستويين الوطني والدولي.



**أحد أكبر التحديات التجارية:** أصبح الحصول على هذا الترخيص من بين أهم عشرة مخاطر تواجه شركات التعدين اليوم وفقا لتقرير سنوي تصدره شركة ارنست اند يانج حول أهم عشرة مخاطر تواجه قطاع التعدين.



**موازٍ للتراخيص الرسمية:** يُعادل قبول المجتمع المحلي في أهميته التراخيص والتصاريح الرسمية الممنوحة من الحكومات.



## استراتيجيات الحصول على الترخيص الاجتماعي للعمل فوائد الترخيص الاجتماعي للعمل

02

### الاستجابة السريعة للمخاوف:

التعامل بجدية وفعالية مع أي مشكلات أو قضايا يثيرها المجتمع.

01

### إشراك المجتمعات المحلية:

فتح أبواب الحوار والمشاركة الفعالة مع المجتمعات المحلية القريبة من أنشطة التعدين.

04

### تنفيذ برامج الاستدامة:

دمج مبادئ الاستدامة في نماذج الأعمال والتعاون مع المجتمعات لخلق قيمة مشتركة.

03

### توزيع المنافع:

ضمان أن تعود الفوائد الاقتصادية والاجتماعية على المجتمع المحلي بشكل عادل.

05

### حماية حقوق الإنسان:

الحصول على الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة من المجتمعات، قبل الشروع في أي مشاريع تؤثر على أراضيهم أو حقوقهم.

إن بناء علاقات قوية وإيجابية مع المجتمعات المحلية هو حجر الزاوية لتحقيق الاستدامة في قطاع التعدين، فهو لا يضمن فقط استمرارية الأنشطة وربحية الشركات، بل يجنبها أيضا الخسائر المالية الكبيرة التي قد تنجم عن النزاعات والمشاكل المجتمعية.

## ◀ الآثار السلبية لتجاهل التفاعل المجتمعي

- تشتيت انتباه شركات التعدين عن مهامها الأساسية بسبب النزاعات.
- تأخير أو إيقاف المشاريع، مما يؤدي إلى خسائر مالية ومعنوية.

## كيفية الحفاظ على الترخيص الاجتماعي للعمل

**التوظيف المحلي:** إعطاء الأولوية لتوظيف أبناء المجتمع المحلي، مما يعزز الدعم ويخلق فرص عمل.



**الشراء من المجتمع:** دعم الاقتصاد المحلي بشراء السلع والخدمات من الموردين المحليين.



**التدريب وتطوير المهارات:** توفير برامج تدريبية تُكسب المجتمعات المحلية المهارات اللازمة للعمل في التعدين وما بعده.



**المبادرات التنموية:** تنفيذ مشاريع تُعزز التنمية، مثل البرامج التي تلامس الاحتياجات الملحة للمجتمع، ودعم المؤسسات المحلية.



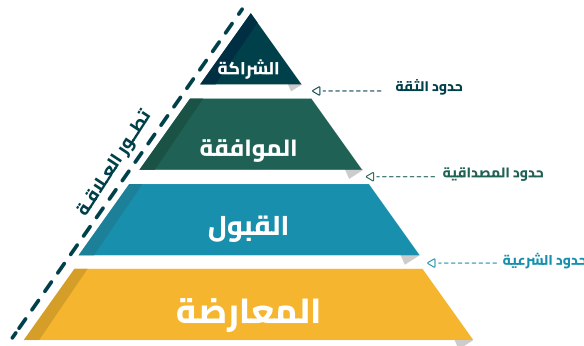
## ◀ قصة نجاح: منجم سيبون في لاوس

- **القوة العاملة:** يعمل في المنجم نحو 7000 موظف من 70 قرية مجاورة.
- **برامج التدريب:** أنشأت الشركة ورش تدريب مكثفة في مجالات الكهرباء والميكانيكا واللحام وغيرها.
- **دعم المجتمع:** قدّمت تمويلا لمشاريع مثل نسج الحرير والابتكارات الزراعية، مما أسهم في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة في تلك المناطق النائية.

إن الحفاظ على الترخيص الاجتماعي للعمل هو رحلة من بناء الثقة والتعاون مع المجتمعات المحلية. حيث أنه عبر المشاركة المجتمعية والتوظيف والدعم وتطوير المهارات، لا تضمن شركات التعدين فقط استمرار أنشطتها، بل تُسهم أيضاً في ازدهار اقتصادي واجتماعي للمناطق التي تعمل فيها، وتحمي أرباحها من مخاطر النزاعات والخسائر.

## ◀ مستويات الترخيص الاجتماعي للعمل

وفقاً لـ طومسون وبوتليه فإن الترخيص الاجتماعي للعمل هو تصورات المجتمع لمقبولية الشركة وعملياتها المحلية، ويتكون من أربعة مستويات:



شكل 1: تطور العلاقة بين شركة التعدين والمجتمع المحلي

في عالم التعدين، حيث تُستخرج الثروات من أعماق الأرض، لا يكفي الحصول على التراخيص القانونية واستخدام أفضل التقنيات والممارسات الحديثة لضمان النجاح. حيث أن هناك عنصر أساسي آخر، غير مرئي لكنه حيوي، يُعرف بـ «الترخيص الاجتماعي للعمل». هذا الترخيص ليس ورقة تُوقع، بل هو قبول ودعم ينبعان من قلوب المجتمعات المحلية التي تعيش قرب مواقع التعدين.

## المستوى الأول: حجب أو سحب الترخيص الاجتماعي

في بداية الطريق، قد يواجه المشروع معارضة شديدة من المجتمع المحلي، ربما بسبب تجارب سابقة سيئة أو مخاوف مبنية على تصورات خاطئة. وفي هذه المرحلة، تكون المخاطر كبيرة، فقد يفقد المشروع الوصول إلى التمويل، أو التصاريح القانونية، وقد يتوقف قبل أن يبدأ، ولتجاوز هذه العقبة، يجب على الشركة:

- مد جسور التواصل الأولية مع المجتمع، لتعريفهم بالمشروع وما قد يحمله من تأثيرات.
- تقديم دراسات مبسطة توضح الأثر البيئي والاجتماعي بشكل مفهوم.
- عرض خطط واضحة لتخفيف الآثار السلبية وتسهيل الضوء على الفوائد التي ستعود على المجتمع.



- تجنب الوعود الجوفاء التي لا يمكن الوفاء بها، حفاظا على الثقة الناشئة.
- الاستماع بعمق لمخاوف المجتمعات المحلية وفهم تركيبة المجتمع وديناميكياته.

### المستوى الثاني: القبول المبدئي للمشروع

مع بدء الشركة في التواصل بشفافية وإظهار التزامها، يبدأ جدار الشكوك في التصدع. ويكتسب المشروع شرعيته تدريجيا، ويبدأ المجتمع في تقبله. إلا أنه قد تبقى بعض التساؤلات حول مدى جدية الشركة في الوفاء بوعودها، مما يستدعي مزيدا من الجهد لبناء الثقة.

### المستوى الثالث: الموافقة على المشروع

تثبت الشركة مصداقيتها من خلال أفعال ملموسة، كالتزامها بتنفيذ التعهدات التي قطعتها، وتقليل الآثار السلبية، وتعظيم الفوائد للمجتمع. مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا والدعم من المجتمعات المحلية، وتضاءل المخاطر التي قد تهدد استمرارية المشروع.

### المستوى الأعلى: شعور المجتمع بالملكية المشتركة

هنا، يصل التعاون إلى ذروته، حيث يشعر المجتمع بأنه شريك حقيقي في المشروع، وليس مجرد مراقب، وأن المشروع التعديني أصبح جزءا من نسيج وثقافة المجتمع، وبفضل الثقة المتبادلة والالتزام المستمر من الشركة، تنخفض المخاطر الاجتماعية والاقتصادية إلى أدنى مستوياتها في هذه المرحلة، ويصبح الدعم قويا ومستداما، مما يضمن استمرار الأنشطة التعدينية بسلاسة ودون عقبات.



#### خلاصة القول مما سبق:

إن رحلة الحصول على الترخيص الاجتماعي للعمل هي مسار يتطلب الصبر والالتزام. من خلال بناء علاقات وطيدة مع المجتمعات المحلية، والشفافية في تقديم المعلومات، والمشاركة المجتمعية الفعالة، يمكن للشركات أن تزرع بذور الثقة التي تؤتي ثمارها دعما واستدامة. كما أنه عبر فهم احتياجات المجتمع ومخاوفه، وتوزيع المنافع بعدالة، تضمن شركات التعدين ليس فقط نجاح مشاريعها، بل أيضا إحداث تأثير إيجابي يمتد لسنوات قادمة.



04

## العلاقة مع المجتمعات المحلية طوال فترة دورة المشروع التعديني



وتُدير الشكاوى المجتمعية بفعالية، سعياً لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد الإيجابية

وتأتي بعدها **مرحلة تشغيل المنجم**، وهي فصل يمتد على المدى الطويل، حيث تستقر أنشطة التعدين، وتبدأ الشركة في جني ثمار جهودها. وهنا تلزم الشركة بالمشاركة والحوار المستمر مع المجتمع المحلي، وتنفيذ برامج تنمية مجتمعية طويلة الأمد، فتشكّل فرقاً متخصصة لإدارة الأداء الاجتماعي، وتراقب البرامج وتقيّمها باستمرار، لضمان تحقيق التنمية المستدامة التي تلي تطلعات الجميع

وعند اقتراب المنجم من نهاية عمره، تبدأ **مرحلة إعادة التأهيل والإغلاق**، وهي مرحلة تتطلب تخطيطاً مبكراً لضمان استدامة ما تم بناؤه. وتشارك الشركة أصحاب المصلحة في رسم خطة الإغلاق، وتُقيّم الأثر الاجتماعي والاقتصادي، وتعمل على ضمان انتقال سلس للمجتمع نحو مصادر دخل بديلة، مع استدامة البرامج الاجتماعية التي أصبحت جزءاً من حياتهم. وأخيراً، في **مرحلة إدارة الموقع بعد الإغلاق**، تستمر المراقبة طويلة الأمد للتأثيرات البيئية والاجتماعية، حيث تركز الشركة على دعم المجتمع في انتقاله الاقتصادي، وتضمن استمرار الخدمات المقدمة، لتُكمل بذلك فصول قصة من التعاون والشفافية

وخلال هذه الرحلة بكل مراحلها، تتعمّق العلاقة بين شركة التعدين والمجتمع المحلي، عبر تعزيز المشاركة المجتمعية والتنمية المستدامة. إنها حكاية توازن

في بداية الحكاية، تنسج العلاقة بين شركات التعدين والمجتمعات المحلية خيوطها عبر رحلة من التطور والتفاعل المستمر، وتتناغم مع مراحل المشروع المختلفة. فكيف يتشكل هذا التطور؟

تبدأ القصة من **مرحلة الاستكشاف**، حيث تجوب فرق صغيرة مساحات شاسعة لفترات وجيزة، لتضع بذور العلاقة الأولى مع المجتمعات المحلية. في هذه اللحظات المبكرة، تسعى الشركة إلى وضع أول لبنه في بناء جسور الثقة، فتعيّن مسؤولاً للعلاقات المجتمعية، وتفتح أبواب التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة، وتجمع البيانات الأولية، وتدير توقعات المجتمع بحكمة وتأن

ثم تنتقل الرواية إلى **مرحلة دراسة الجدوى**، حيث تتعمق الشركة في الدراسات التقنية الموسعة، وتشرع في حوارات مثمرة مع الحكومة والمجتمعات المحلية. هنا، تُصغى إلى نبض المجتمع، وتفهم احتياجاته، وتشاركه خطط المشروع بشفافية. وتُجرى تقييمات للأثر الاجتماعي، وتُعزّز قنوات التواصل، وتُطور آليات لتلقي الشكاوى، مع إجراء دراسات اجتماعية مفصلة تُنير الطريق نحو فهم أعمق للمجتمع

وفي **مرحلة إنشاء المنجم**، تنبض المنطقة بالحياة مع تدفق كبير للعمال، ما يترك أثراً عميقاً على نسيج المجتمع المحلي. وتركّز الشركة في هذه المرحلة على توسيع فريق الأداء الاجتماعي، وتنفيذ برامج تواصل مكثفة، وتضع خططاً لإعادة التوطين والتعويض في حال دعت الحاجة إلى ذلك،

وتتأغم بين أنشطة التعدين واحتياجات المجتمع، تروى نجاحا واستدامة لمشروع بُني على الثقة والتفاهم المتبادل

## ◀ فهم علاقات الشركة والمجتمع

قبل الخوض في أهمية بناء العلاقات بين الشركات والمجتمع، أو العناصر الأساسية لتحقيق هذه العلاقة، وغيرها من التفاصيل المرتبطة بها، من الضروري أولا أن نتساءل: ماذا تعني العلاقات؟ ماذا يمكن أن تتضمن؟ وإلى أي مدى قد تتطور؟

هذه الأسئلة تُعتبر جوهرية لأن فهم طبيعة العلاقات ومعناها بشكل أساسا متينا لبناء أي شراكة ناجحة بين الشركات والمجتمعات. فالعلاقات ليست مجرد تفاعل سطحي، بل هي شبكة معقدة من المصالح المشتركة، والالتزامات المتبادلة، والثقة المتراكمة لماذا نبداً من هنا؟ لأن النجاح الحقيقي للشركات في أي مجتمع يعتمد على مدى إدراكها لطبيعة العلاقات ودورها في فهم احتياجات المجتمع وتوقعاته، مما يُمكنها من بناء شراكات قوية ومستدامة تُحقق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف

وهنا يقدم لنا المجلس الدولي للتعدين والمعادن، أداة متخصصة في هذه المسألة، وهي «أداة فهم علاقات الشركة والمجتمع» كي تكون مساعدة بناة في تقييم وقياس وتحسين علاقاتها مع المجتمعات المحلية، من خلال إطار عمل منظم، وهكذا تمكن الأداة الشركات من فهم كيف ينظر إليها المجتمع المحلي والعمل على تحسين تفاعلها معه، مما يعزز دعم المجتمع ويضمن استدامة العمليات التجارية

باستخدام هذه الأداة، تستطيع شركات التعدين بناء علاقات قوية ومستدامة مع المجتمعات المحلية، مما يساهم في تعزيز قبول المجتمع للمشاريع وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل

## ◀ أهمية بناء علاقات قوية مع المجتمع

العلاقة بين الشركة والمجتمع المحلي تتجاوز فكرة الامتثال للقوانين والتشريعات فقط، حيث إنها تتعلق بكيفية تقبل المجتمع لوجود الشركة وتأثيرها، والشركات التي تبني علاقات جيدة مع المجتمع تحصل على «الترخيص الاجتماعي للعمل» وهذا القبول المجتمعي يمنح الشركة القدرة على العمل بسلاسة دون اعتراضات أو مشكلات

## العناصر الأساسية لعلاقات الشركة والمجتمع

### جوانب بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي

جوانب بناء هذه العلاقات، ليس عملية سهلة، بل أشبه بقصة تنطوي على **فن بناء جسور متينة مع المجتمع المحلي**، أي أنه في رحلة الشركات نحو التميز والنجاح، يبرز المجتمع المحلي كالشريك الأساسي الذي لا غنى عنه. ولتحقيق علاقات قوية ومستدامة معه، يجب على الشركات أن تتقن عدة جوانب حيوية

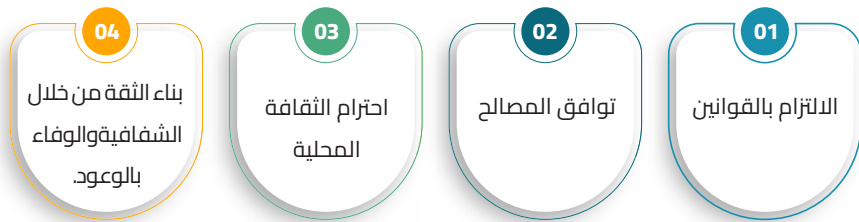
أولاً، **الشرعية** ليست مجرد التزام بالقوانين، بل هي انعكاس لاحترام عميق لتوقعات المجتمع وتطلعاته. فالشركات التي تجعل من القانون منارة لها، تجد أبواب القلوب مفتوحة والدعم يتدفق من كل جانب

ثانياً، **توافق المصالح** هو السحر الذي يربط بين الشركة والمجتمع برابط متين. عندما تتناغم أهداف الشركة مع احتياجات المجتمع،خلق فرص عمل وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، يتحول التعاون إلى شراكة حقيقية تثمر نجاحاً للجميع

ثالثاً، **الاحترام** وهي اللغة العالمية التي يفهمها الجميع دون كلمات. بتقديرها للتقاليد والعادات الثقافية، وبمعاملتها لأفراد المجتمع بكرامة وإنسانية، تبني الشركة جسوراً من الثقة والمحبة يصعب كسرها

رابعاً، **الثقة** وهي الأساس الذي تُبنى عليه أقوى العلاقات. والشفافية والوفاء بالوعود هما حجر الزاوية في كسب هذه الثقة. عبر تقديم معلومات صادقة حول أنشطتها وتأثيرها البيئي والاجتماعي، والتواصل المستمر مع المجتمع، ترسخ الشركة مكانتها كعضو موثوق ومرحب فيه في تلك المجتمعات

### اختصاراً:



يعني أنها علاقة ناجحة بين شركة التعدين والمجتمع، لكن لا يمكن الحديث عن هذه الجوانب دون التطرق إلى الآثار التي يجب الانتباه لها بخصوص العلاقة السالف ذكرها. فكيف ذلك؟

## العوامل المؤثرة في علاقات الشركة والمجتمع

في نسيج العلاقات بين الشركات والمجتمع، تلعب العوامل السياقية دور الحبر الذي يرسم تفاصيل هذه العلاقة ومدى استمراريته. فالسياق الاجتماعي والسياسي يأتيان كأبرز هذه العوامل، إذ أنه عندما تستظل الشركات بظل حكومات مستقرة وشرعية، تفتح أمامها سبل التعاون وتصبح أكثر تماسكا وثباتا. وفي تلك البيئات المستقرة، يسهل على الشركات كسب دعم المجتمعات المحلية، ما يضيف على عملياتها نجاحا طويل الأمد

ثم يظهر دور السمعة العامة للشركة كقصة تُروى على ألسنة الناس، تلك السمعة الطيبة التي تُنسج من خيوط النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، تجعلها أكثر قربا وثقة في أعين أفراد المجتمع. فالشركة التي تُبدي التزاما حقيقيا نحو مجتمعها، وتضع حقوقه في صميم استراتيجيتها، تبني جسورا من الثقة تتجاوز المصالح الآنية، لتمتد إلى شراكة تثمر نجاحات تجارية واجتماعية

وعلى نفس القدر من الأهمية، ينبض مفهوم العدالة ورأس المال الاجتماعي، كمعيار لرؤية المجتمع نفسه شريكا فاعلا في قصة النجاح. عندما يشعر أفراد المجتمع بأنهم ينالون نصيبهم العادل من المنافع الاقتصادية والاجتماعية، تثبثق مشاعر الانتماء، ويتجذر الدعم، وتتعزيز روابط التعاون، ويصبح كل نجاح للشركة هو نجاح لهم أيضا

وهذا يظهر أن سر النجاح في علاقات الشركة بالمجتمع يتجسد في حكمة فهم تلك العوامل السياقية وتفعيلها بوعي. فمن خلال تعزيز الشرعية، وبناء سمعة طيبة، وضمان عدالة توزيع الفوائد، تغدو الشركة شريكا موثوقا وقوة دافعة للتنمية المستدامة، ليكون النجاح مشتركا، والخير متبادلا

## عملية التقييم كجزء من علاقة المجتمع وشركات التعدين

لتحقيق فهم دقيق للعلاقة بين الشركة والمجتمع، يجب أن تقوم الشركات بإجراء تقييمات منتظمة لقياس مستوى الدعم المجتمعي، ويتضمن هذا التقييم خطوات أساسية تشمل تحديد أهداف التقييم، وجمع البيانات من المجتمع من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات، وتحليل النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وفيما يلي شرح تفصيلي لعملية التقييم



### 1 - تحديد أهداف التقييم:

قبل البدء في عملية التقييم يجب على الشركة تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال التقييم، حيث أن هذه الخطوة مهمة لأنها تحدد نطاق التقييم ونوع البيانات التي يجب جمعها

- لماذا نقوم بالتقييم؟: فهم السبب الذي يجعل الشركة تقوم بإجراء هذا التقييم في هذا الوقت، فقد يكون السبب هو قياس رضا المجتمع بعد بدء مشروع جديد، أو فهم تأثير المشروع على المجتمع
- ما هي المعلومات التي نسعى للحصول عليها؟: تحديد المعلومات المهمة التي ستساعد في تحسين العلاقة مع المجتمع، مثل مستوى الثقة أو شرعية الشركة
- ما هي القرارات التي سيساعد التقييم في اتخاذها؟ التقييم يجب أن يقدم البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية، مثل تحسين التفاعل مع المجتمع أو تعديل استراتيجيات الشركة

### 2 - تحديد أصحاب المصلحة الخارجيين:

- بعد تحديد الأهداف تحتاج الشركة إلى تحديد الفئات المجتمعية التي ستشملها عملية التقييم، حيث أنه من الضروري أن تشمل هذه الفئات جميع الأطراف التي تتأثر بأنشطة الشركة، بما في ذلك المجموعات التي قد تكون أقل ظهوراً أو أكثر ضعفاً
- استخدام خرائط أصحاب المصلحة: إذا كانت الشركة قد قامت سابقاً برسم خريطة لأصحاب المصلحة، يمكن الاستفادة منها في تحديد من يجب أن يشملهم التقييم
  - إشراك الفئات الضعيفة: من المهم إشراك الفئات التي قد تكون غير مسموعة في العملية، مثل النساء أو الفئات العمرية الأكبر سناً أو الشباب
  - النظر في العمال والمقاولين المحليين: قد يكون للموظفين المحليين والمقاولين نظرة مختلفة عن أصحاب المصلحة الآخرين، لذا من المهم إشراكهم أيضاً في عملية التقييم

### 3 - تنقيح وتنفيذ التقييم:

- في هذه الخطوة، يتم اختيار الأساليب والأدوات المناسبة لجمع البيانات من المجتمع وتحديد الأسئلة التي سيتم طرحها
- اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات: يتم اختيار الأسلوب الأمثل لجمع البيانات اعتماداً على طبيعة المجتمع، ويمكن استخدام المقابلات الشخصية، أو مجموعات التركيز، أو الاستطلاعات

- المقابلات الشخصية: تعتبر فعالة للحصول على بيانات تفصيلية ومباشرة من أفراد المجتمع
- مجموعات التركيز: تتيح الفرصة لمناقشة القضايا المجتمعية بشكل جماعي والحصول على تغذية راجعة أوسع
- الاستطلاعات: تُعد أداة فعالة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد المجتمع.
- تنقيح الأسئلة: الأسئلة التي تُطرح يجب أن تكون واضحة ومباشرة وتعكس المؤشرات التي تسعى الشركة إلى قياسها (مثل الثقة، والشرعية، والاحترام)، كما يمكن تعديل الأسئلة لتناسب مع خصائص المجتمع الثقافية والاجتماعية

الدرجة					السؤال (الاحترام)
2	1	0	-1	-2	
نعم	في الغالب	محايد أو لا أعلم	إلى حد ما	لا	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 - هل تتعامل الشركة معك/مع مجتمعك بطريقة تُظهر الاحترام لك ولأعرافك الثقافية؟

#### جدول يوضح مثال عن الأسئلة ومقياس التدرج

المصدر: المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM)، Understanding Company-Community Relations Toolkit، لندن، 2015.

النتيجة المركبة					المؤشر
2	1	0	-1	-2	
يوجد احترام كبير من الشركة	يوجد احترام من الشركة الى حد ما	محايد	لا يوجد احترام من الشركة الى حد ما	لا يوجد احترام من الشركة	الاحترام

#### جدول يوضح نموذج درجة المؤشر ومقياس التدرج

المصدر: المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM)، Understanding Company-Community Relations Toolkit، لندن، 2015.

#### 4 - إدارة ومعالجة البيانات:

بمجرد جمع البيانات من المجتمع، يجب إدارتها بشكل منهجي لتكون قابلة للتحليل، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل البيانات في جداول إلكترونية أو قواعد بيانات وتنظيمها بطريقة تسهل عملية التحليل

- تسجيل الردود: يتم تسجيل جميع الردود من المشاركين بدقة في جدول بيانات أو قاعدة بيانات
- حساب الدرجات: لكل مؤشر من المؤشرات الأربعة (الشرعية، والتوافق المصالح، والاحترام، والثقة)، يتموتم حساب متوسط الدرجات بناء على ردود المجتمع
- إنشاء جداول تلخيصية: بعد حساب الدرجات يتم إنشاء جداول تلخيصية للنتائج تساعد في فهم الوضع الحالي للعلاقات مع المجتمع

#### 5 - تمثيل النتائج بصريا:

بعد جمع البيانات ومعالجتها، تأتي مرحلة إظهار النتائج بطريقة يسهل فهمها واتخاذ القرارات بناء عليها، ومن أكثر الطرق فعالية لتصوير البيانات استخدام الرسوم البيانية الشبكية (Spider Diagrams)



شكل يوضح مثال على تمثيل النتائج بصريا باستخدام الرسم البياني الشبكي - الدعم المجتمعي لثلاث مجموعات افتراضية من أصحاب المصلحة

المصدر: المجلس الدولي للتعددية والمعادن (ICMM)، Understanding Company-Community Relations Toolkit، لندن، 2015.

- الرسوم البيانية الشبكية: يتم تمثيل المؤشرات الأربعة والعوامل السياقية الثلاثة كأذرع على الرسم الشبكية، حيث يتم عرض الدرجة لكل مؤشر على مقياس من -2 (الأقل) إلى +2 (الأعلى)، ويساعد هذا الرسم في مقارنة وجهات نظر المجتمع مع وجهات نظر الشركة
- المقارنة بين المجموعات المختلفة: تتيح الرسوم البيانية الشبكية للشركة مقارنة النتائج بين مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة بوضوح، مما يساعد في تحديد الفجوات في التصورات

#### 6 - تحليل النتائج واستخدامها في صنع القرار:

- تحليل النتائج تعتبر خطوة أساسية لفهم القضايا الرئيسية التي تؤثر على دعم المجتمع واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين العلاقات
- تحليل الفجوات: يساعد التقييم في تحديد الفجوات بين تصورات الشركة والمجتمع حول المؤشرات الرئيسية مثل الشرعية والثقة
- تحديد القضايا الحرجة: يجب أن يركز التحليل على المناطق ذات الدرجات المنخفضة، التي تشير إلى وجود مشاكل تحتاج إلى معالجة
- اقتراح إجراءات تحسين: بعد تحليل البيانات، يتم وضع خطة عمل لتحسين العلاقات مع المجتمع، مثل تنظيم اجتماعات أكثر مع قادة المجتمع أو تقديم تقارير منتظمة حول عمليات الشركة

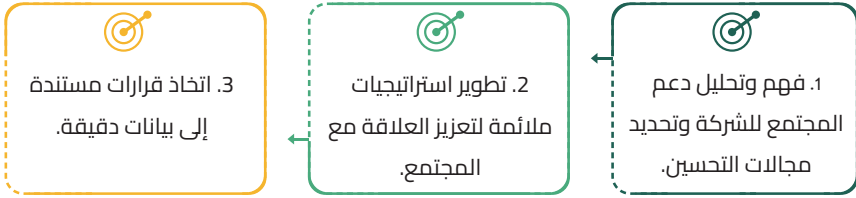
#### 7 - التقييم الدوري والتحسين المستمر:

- يجب ألا تكون عملية التقييم مجرد إجراء لمرة واحدة، بل يجب أن تُجرى بانتظام لقياس مدى التقدم في العلاقة مع المجتمع
- التقييم كل سنتين: توصي الأداة بإجراء التقييم كل سنتين لضمان متابعة مستمرة لدعم المجتمع
- إجراء تقييمات مستهدفة: في حال ظهور مشاكل معينة أو أحداث غير متوقعة، يمكن إجراء تقييمات مستهدفة لمعالجة هذه القضايا بسرعة
- التعلم من التقييمات السابقة: يجب أن يتم تحليل نتائج التقييمات السابقة للاستفادة منها في تحسين العمليات المستقبلية

#### استخدام نتائج التقييم:

بعد الانتهاء من التقييم وجمع البيانات، تأتي المرحلة الحاسمة لاستخدام النتائج لتحسين علاقة الشركة بالمجتمع عبر اتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على فهم التحديات والفرص. حيث يتيح هذا للشركة تحويل البيانات إلى قرارات تدعم استدامة العلاقة والمنافع المشتركة

## أهداف استخدام النتائج:



## الخطوات التفصيلية لاستخدام النتائج:

### 1. تحليل الفجوات:

الخطوة الأولى بعد جمع البيانات هي تحليل الفجوات بين ما تتصوره الشركة وما يشعر به المجتمع، وذلك يتم من خلال مقارنة النتائج التي حصلت عليها من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة

- تحديد الفجوات في التصورات: يساعد تحليل الفجوات في الكشف عن التفاوت بين تصورات الشركة وتصورات المجتمع حول شرعية الشركة، ومستوى الثقة، والاحترام، وتوافق المصالح
- تحديد القضايا الحرجة: من المهم التركيز على المناطق التي حصلت على درجات منخفضة أو متوسطة، والتي تشير إلى وجود مشاكل أو قضايا غير محسومة تؤثر على الدعم المجتمعي
- التعمق في التفاصيل: يمكن أن يساعد التحليل المتعمق في فهم الأسباب الكامنة وراء هذه الفجوات، سواء كانت متعلقة بسياسات الشركة أو تأثيراتها البيئية والاجتماعية

### 2. اقتراح إجراءات التحسين:

بناء على التحليل الأولي للنتائج يمكن للشركة البدء في تطوير حلول مستهدفة لمعالجة القضايا المحددة، ويجب أن تكون هذه الحلول عملية وقابلة للتنفيذ، وتستند إلى البيانات التي تم جمعها

- معالجة القضايا الرئيسية: يجب تحديد القضايا الأكثر أهمية، مثل انخفاض مستوى الثقة أو عدم توافق المصالح، وتطوير إجراءات فورية لمعالجتها، على سبيل المثال إذا أظهر التقييم أن المجتمع يشعر بأن الشركة لا تتواصل بوضوح كافٍ، فيمكن تحسين هذا الجانب من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة مع قادة المجتمع وتقديم تقارير شفافة حول الأنشطة

- تحسين الشفافية والاتصال: يمكن أن يكون أحد الإجراءات تحسين الاتصال مع المجتمع عبر تقارير دورية، أو لقاءات مفتوحة مع أفراد المجتمع لتوضيح ما تقوم به الشركة وكيف تتأثر المجتمعات المحلية بعملياتها
- تحديد فرص للتعاون: قد تكشف النتائج أحياناً عن فرص للتعاون مع المجتمع، مثل تنفيذ مشاريع تنمية مشتركة أو تقديم دعم لبرامج التعليم أو الصحة في المجتمع المحلي

### 3. دمج النتائج في استراتيجيات الشركة:

- تعتبر عملية دمج النتائج في استراتيجيات الشركة إجراء جوهرياً لضمان أن يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية للشركة وليس مجرد عملية تنفذ لمرة واحدة
- تحديث خطط التعامل مع المجتمع: يمكن للشركة استخدام النتائج لتحديث خطط التواصل والتفاعل مع المجتمع، بما في ذلك تطوير خطط عمل محددة لتحسين العلاقات والمساهمة في حل القضايا
- دمج النتائج في نظام إدارة الأداء الاجتماعي: من الضروري دمج النتائج في أنظمة الشركة لإدارة الأداء الاجتماعي والبيئي لضمان متابعة التقدم وقياس التحسينات بمرور الوقت
- تحديد الموارد اللازمة: عند تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها، يجب على الشركة تخصيص الموارد المناسبة لدعم تنفيذ هذه الإجراءات، سواء كانت موارد بشرية أو مالية

### 4. التفاعل مع المجتمع وأصحاب المصلحة:

- بعد تحليل النتائج ووضع الإجراءات المناسبة، تأتي خطوة مهمة وهي إعادة التواصل مع المجتمع لمناقشة النتائج والخطط المستقبلية، ويجب أن يتم هذا التفاعل بطريقة شفافة تضمن إشراك المجتمع في القرارات التي تؤثر عليه
- مناقشة النتائج مع المجتمع: يجب أن تجتمع الشركة مع قادة المجتمع وأصحاب المصلحة لمناقشة نتائج التقييم وكيفية تحسين العلاقات بناءً على هذه النتائج
- الشفافية في عرض النتائج: من الضروري أن تكون الشركة شفافة في عرض نتائج التقييم، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا يعزز الثقة ويظهر أن الشركة ملتزمة بتحسين علاقاتها مع المجتمع
- التفاوض على الإجراءات المستقبلية: بعد مناقشة النتائج يمكن للشركة والمجتمع التفاوض حول الخطوات التالية والاتفاق على الإجراءات التي ستتخذ لتحسين العلاقة

### 5. متابعة التنفيذ وتقييم التقدم:

- بمجرد بدء تنفيذ الإجراءات التصحيحية، يجب أن تكون هناك عملية متابعة دورية لقياس مدى نجاح هذه الإجراءات وتأثيرها على دعم المجتمع
- متابعة التنفيذ: متابعة تنفيذ الإجراءات التي تم الاتفاق عليها مع المجتمع لضمان أن الشركة تحقق التقدم المطلوب

- التقييم الدوري: يجب على الشركة أن تجري تقييمات دورية لقياس مدى التقدم وتحليل ما إذا كانت الإجراءات المتخذة تحقق النتائج المطلوبة
- تحليل ردود الفعل: يمكن للشركة أيضا جمع ملاحظات مستمرة من المجتمع حول مدى رضاهم عن التحسينات

## 6. التعلم من التقييمات السابقة وتحسين الأداء:

- التقييمات السابقة توفر للشركات فرصة قيمة للتعلم والتحسين المستمر، حيث أنه من خلال مراجعة نتائج التقييمات السابقة، يمكن للشركات تحديد الأنماط والتوجهات، واستخدامها لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية
- التحسين المستمر: يجب أن تكون عملية التقييم والتحسين مستمرة، حيث تعمل الشركة على تحسين أدائها بناء على الدروس المستفادة من التقييمات السابقة
  - تحليل التغيرات بمرور الوقت: يساعد تحليل النتائج على مر السنين في فهم التغيرات في دعم المجتمع ومدى نجاح الشركة في بناء علاقات مستدامة
  - تساعد هذه العملية الشركات في فهم ما إذا كانت علاقاتها مع المجتمع تسير في الاتجاه الصحيح، وتمنحها فرصة للتدخل ومعالجة أي مشاكل قبل أن تتفاقم

## ❖ فوائد أداة التقييم:

عندما تمتلك الشركات أداة تفهم بها عمق علاقاتها مع المجتمع، تفتح أمامها آفاقا واسعة من الفوائد الثمينة تشمل

- **رفع السمعة إلى آفاق جديدة:** الشركة المدعومة من مجتمعها بلا شك ستميز بسمعة طيبة، تلمع في أعين المستثمرين والعلماء، وتعزز من مكانتها في السوق بقوة الثقة والاحترام
- **تبدد سحب المخاطر:** العلاقات الجيدة تعمل كدرع حصين، يقلل من احتمالات الاحتجاجات أو النزاعات التي قد تعرقل مسيرة الشركة، فتستمر العمليات بانسيابية وهدوء
- **استمرارية دون توقف:** بدعم المجتمع، تصبح الشركات أكثر قدرة على تنفيذ مشاريع طويلة الأمد، تمضي قدما دون عقبات كبيرة، محققة رؤيتها وأهدافها المستقبلية
- **قرارات مبنية على كوكبة من البيانات:** توفر الأداة إطارا منهجيا لجمع وتحليل البيانات، مما يمكّن الشركات من اتخاذ قرارات حكيمة، مستندة إلى حقائق راسخة، تفوقها بثبات نحو النجاح ببساطة أداة فهم علاقات الشركة والمجتمع ليست مجرد وسيلة، بل هي بوابة نحو تعزيز السمعة، وتقليل المخاطر، وضمان الاستمرارية، واتخاذ قرارات مستنيرة





05

# الأداء الاجتماعي، أي آفاق يلعبها في منظومة شركات التعدين؟



## بداية ما هو الأداء الاجتماعي

في أعماق الجبال الوعرة، حيث تلتقي الأرض بالسماء، ستجد هناك قصة تُسجّح خيوطها بهدوء في قطاع التعدين.

لم يعد التعدين مجرد عملية استخراج للمعادن الثمينة من باطن الأرض، بل أصبح رحلة إنسانية تسعى لبناء جسور من الثقة والتعاون مع المجتمعات المحيطة

في بداياتها، كانت شركات التعدين تنظر إلى الأرض كمصدر للثروة فقط، متجاهلة الإنسانية التي تعيش فوقها. لكن مع مرور الزمن، أدركت هذه الشركات أن النجاح الحقيقي لا يُقاس فقط بما تستخرجه من معادن، بل بما تزرعه من قيم وإنجازات في قلوب الناس ومجتمعاتهم

هنا بدأ مفهوم **"الأداء الاجتماعي"** يشق طريقه، حاملاً معه رؤية جديدة. لم يعد الهدف هو الربح المادي فحسب، بل السعي إلى ترك أثر إيجابي يدوم. بدأت الشركات في توظيف أبناء المجتمعات المحلية، وشراء المنتجات من الأسواق القريبة، والاستثمار في مشاريع تُنير دروب الحياة للمحيطين بها وتفتحت الأبواب للنقاش والحوار، وأصبحت الشركات تستمع لاحتياجات وتخوفات المجتمع، وتُشاركهم همومهم، وتبحث معهم عن حلول تُرضي الجميع. كما تطورت آليات التعامل مع الشكاوى والنزاعات، وأصبحت أكثر شفافية وفعالية

ومع تصاعد الوعي الدولي بحقوق المجتمعات، شعرت الشركات بضرورة أن يكون الأداء الاجتماعي جزءاً أساسياً من هويتها.

وخصّصت موارد وسلطات خاصة لهذا الدور، ووضّعت ادارتها تحت قيادة مسؤولين رفيعي المستوى يتواصلون مباشرة مع اعلی سلطة في الشركة، لضمان أن تبقى القضايا الاجتماعية في مقدمة الأولويات وبعد ثلاثين عاماً من التطور، لم يعد الأداء الاجتماعي مجرد فكرة، بل أصبح نبضاً يُحرك قطاع التعدين نحو مستقبل أكثر إشراقاً. تلاقت المصالح التجارية مع الاحتياجات الإنسانية، وتحقق التوازن المنشود بين الربح والمسؤولية

في هذه القصة، تعلمت شركات التعدين أن الأرض لا تمنح كنوزها إلا لمن يحترمها، وأن المجتمعات لا تمنح ثقتها إلا لمن يشاركها الأطلام والآمال. وهكذا، وُلدت شراكة حقيقية بين الإنسان والأرض، تُنير دروب الحاضر وتصنع ملامح الغد

وهكذا بدأ الأداء الاجتماعي، إذ ظهر هذا المفهوم الأداء الاجتماعي في قطاع التعدين قبل حوالي 30 عاماً تحت مسمى "علاقات المجتمع"، ثم تطور ليُعرف باسم "الأداء الاجتماعي". في بداياته، كان هذا الدور مدمجاً مع مهام البيئة والصحة والسلامة، مع التركيز على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية المحلية مثل تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروعات. ومع مرور الوقت، وبفعل الضغوط الدولية وتزايد الوعي بحقوق المجتمعات المتأثرة، توسع نطاق الأداء الاجتماعي ليشمل معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية المعقدة. هذا التوسع دفع الشركات لتكون أكثر حساسية تجاه المخاطر المرتبطة بالسمعة وضرورة معالجة الأسباب الجذرية للشكاوى والمطالبات

ولتحقيق أهداف الأداء الاجتماعي، ينبغي أن يصبح هذا الدور جزءا مستقلا من الهيكل التنظيمي، مع تخصيص موارد وسلطات خاصة له. ويجب أن يكون تحت قيادة مسؤول رفيع المستوى يقدم تقاريره مباشرة إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة، لضمان التعامل المناسب مع القضايا الاجتماعية

## ◀ أهمية الأداء الاجتماعي في قطاع التعدين في السياق المحلي والدولي

تتبع من التأثيرات الواسعة التي يمكن أن تحدثها عمليات التعدين على المجتمعات والبيئة، وكذلك على الاقتصاد المحلي والعالمي، ويمكن تلخيص أهمية هذا الموضوع في السياقات التالية

### السياق المحلي

• **تعزيز التنمية المستدامة:** في العديد من المناطق، يمثل قطاع التعدين مصدرا رئيسيا للتوظيف والدخل. من خلال تعزيز الأداء الاجتماعي، يمكن لشركات التعدين المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص عمل، ودعم التعليم والتدريب، وتحسين البنية التحتية المحلية



• **تحسين العلاقات مع المجتمعات المحلية:** الأداء الاجتماعي الجيد يعزز العلاقات الإيجابية بين شركات التعدين والمجتمعات المحلية، وهذا يمكن أن يقلل من النزاعات ويزيد من الدعم المجتمعي لعمليات التعدين، مما يؤدي إلى استدامة طويلة الأجل للشركة والمجتمع معا



• **تقليل المخاطر التشغيلية:** عندما تتبنى شركات التعدين ممارسات اجتماعية مسؤولة، فإنها تقلل من مخاطر الاضطرابات المجتمعية والاحتجاجات والإضرابات التي قد تؤدي إلى توقف عملياتها



• **الحفاظ على البيئة وحمايتها:** يمكن أن تساهم الممارسات الاجتماعية الجيدة في تعزيز جهود الحماية البيئية من خلال دعم المبادرات المحلية لإعادة التأهيل البيئي والمحافظة على الموارد الطبيعية



• **الامتثال للمعايير الدولية:** الأداء الاجتماعي أصبح جزءاً لا يتجزأ من المعايير الدولية للتعددين المسؤولين، مثل المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمعايير التي حددها مجلس الذهب العالمي (World Gold Council)، ومعايير المجلس الدولي للتعددين والمعادن (ICMM)، وتحالف المعادن الحيوية المستدامة، وبيان دافوس 2020 الذي أكد على أن الغرض من الشركة هو إشراك جميع أصحاب المصلحة في خلق قيمة مشتركة ومستدامة، ومن خلال خلق هذه القيمة تخدم الشركة ليس فقط مساهميها بل جميع أصحاب بما فيهم المجتمعات المحلية، والامتثال لهذه المعايير يعزز سمعة الشركات عالمياً ويفتح أبواباً لفرص استثمارية جديدة



• **جذب الاستثمارات الأجنبية:** الشركات التي تلتزم بمعايير الأداء الاجتماعي العالية غالباً ما تكون أكثر جاذبية للمستثمرين الدوليين الذين يبحثون عن استثمارات مسؤولة ومستدامة، والأداء الاجتماعي القوي يعزز ثقة المستثمرين ويقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار في قطاع التعدين



• **المساهمة في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (SDGs):** الأداء الاجتماعي يساهم في تحقيق العديد من أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة، مثل القضاء على الفقر، وتحسين التعليم، وتعزيز المساواة، والحفاظ على البيئة، والشركات التي تلتزم بهذه الأهداف تعمل على تعزيز صورتها على الساحة الدولية كمؤسسات مسؤولة اجتماعياً



• **تعزيز الشفافية والمسؤولية:** الأداء الاجتماعي القوي يعزز الشفافية والمسؤولية في أنشطة التعدين، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين السمعة العالمية للشركات، وبناء ثقة أكبر بين المستثمرين والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية



## الأهداف الجوهرية لإدارة الأداء الاجتماعي

تسعى إدارة الأداء الاجتماعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحورية، والتي تشمل:

**1. تجنب الأضرار:** العمل على حماية الأفراد والمجتمعات من أي أضرار محتملة قد تنتج عن أنشطة الشركة خلال دورة حياة المشروع بأكملها

- 2. احترام حقوق الإنسان:** ضمان توافق جميع أنشطة الشركة مع معايير حقوق الإنسان، والالتزام بتعزيز هذه الحقوق في كل جوانب العمل
- 3. المساهمة في التنمية:** دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المتأثرة بأنشطة الشركة، وتعزيز مشاركتها الفعالة في عمليات اتخاذ القرار لضمان تلبية احتياجاتها وتطلعاتها
- 4. بناء الثقة:** إنشاء علاقات راسخة مبنية على الثقة المتبادلة بين الشركة وأصحاب المصلحة واهتمام المجتمعات المحلية، بهدف ضمان تحقيق فوائد مشتركة وتعزيز التعاون المستدام

## ◀ أهمية وجود فريق متخصص في الأداء الاجتماعي

- في سياق تعزيز الأداء الاجتماعي للشركات، سيكون من الضروري تشكيل فرق تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية وتلبية احتياجات المجتمعات المحلية. وتتضمن هذه الفرق متعددة التخصصات عدة أدوار أساسية، منها
- 1. مدير الأداء الاجتماعي:** هو قائد الفريق والمسؤول عن توظيف الأعضاء المناسبين وتحديد الميزانيات، كما يقوم بوضع الخطط الاستراتيجية والبرامج والمبادرات ومراقبة التقدم وتحليل الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية المرسومة بكفاءة وفعالية
- 2. أخصائي مشاركة أصحاب المصلحة:** يتولى تطوير وتنفيذ خطط تواصل وتفاعل مع المجتمع المحلي، مع ضمان أن تكون العمليات شفافة وشاملة. ويهدف هذا الدور إلى تعزيز الثقة وبناء جسور التواصل بين الشركة والمجتمعات المحلية
- 3. أخصائي الأثر والمخاطر:** يركز على تحديد وتقييم المخاطر الاجتماعية وقضايا حقوق الإنسان المحتملة الناجمة عن أنشطة الشركة. ويصمم مؤشرات لقياس وتتبع كفاءة وفعالية التدابير المتخذة للحد من هذه المخاطر
- 4. مسؤول الشكاوى:** مسؤول عن تطوير وتنفيذ إجراءات إدارة الشكاوى على مستوى الموقع، لضمان أن تكون آليات الشكاوى متاحة ومفهومة لجميع أصحاب المصلحة، مما يساهم في حل المشكلات وتعزيز رضا المجتمع
- 5. أخصائي التنمية الاجتماعية والاقتصادية:** يتولى تطوير وتنفيذ برامج تهدف إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المتأثرة، بالتعاون مع فرق الموارد البشرية وسلاسل التوريد، لتعزيز الفائدة المشتركة
- 6. منسق المراقبة والإفصاح:** يعمل على تطوير مؤشرات لمراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالأداء الاجتماعي، لضمان تحقيق الأهداف بشكل منهجي ومنظم، وتعزيز الشفافية من خلال الإفصاح المنتظم عن النتائج

من خلال تكامل هذه الأدوار وتعاونها الوثيق، تستطيع الشركات بناء فرق أداء اجتماعي قوية وفعالة، قادرة على تحقيق تأثير إيجابي ومستدام في المجتمعات التي تعمل فيها، مما يعزز من سمعتها ويحقق التوازن بين الأهداف التجارية والمسؤولية الاجتماعية. لكن هل يكفي مجرد تحديد المهن والوظائف في تشكيل فريق متخصص بالأداء الاجتماعي، أم أن الأمر يتطلب امتلاك مهارات محددة لضمان تحقيق أداء عالي الجودة؟

## المهارات المطلوبة لأعضاء فريق الأداء الاجتماعي

يتطلب أعضاء فريق الأداء الاجتماعي مجموعة متنوعة من المهارات الفنية وغير الفنية التي تعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات والفرص الاجتماعية المتعلقة بالمشاريع. وتشمل هذه المهارات ما يلي:

### المهارات الفنية:

#### 1. التأهيل الأكاديمي:

- يجب أن يمتلك الأعضاء مؤهلات في تخصصات مثل العلوم البيئية، أو علم الاجتماع، أو الأثروبولوجيا، أو إدارة الموارد الطبيعية

#### 2. المعرفة بقطاع التعدين:

- يجب أن يكون لدى الأعضاء معرفة وخبرة سابقة في قطاع التعدين، سواء من خلال العمل في الصناعة أو الاستشارات

#### 3. معايير الأداء الدولية:

- يجب أن يكون لديهم خبرة في تطبيق معايير الأداء الاجتماعية الدولية، مثل مبادئ حقوق الإنسان وتوجيهات العمل والمعايير البيئية الدولية مثل معايير الأداء الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

#### 4. إدارة الأنشطة الاجتماعية:

- القدرة على تصميم وتنفيذ أنشطة الأداء الاجتماعي التي تساهم في تحقيق ترخيص اجتماعي للعمل، بما في ذلك الأنظمة والخطط المتعلقة بإدارة الأثر الاجتماعي

#### 5. الاستشارات المجتمعية:

- خبرة في تطوير وتنفيذ خطط الاستشارات المجتمعية، بما في ذلك إدارة الشكاوى وآليات التعامل معها

#### 6. برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية:

- القدرة على تطوير وتنفيذ ومراقبة وتقييم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية لضمان تحقيق الأهداف التنموية

## المهارات غير الفنية:

### 1. فهم القضايا البيئية وأثرها الاجتماعي:

- فهم عميق للقضايا البيئية وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء الاجتماعي، مع القدرة على تقديم تقارير تحليلية واضحة للإدارة العليا

### 2. مهارات القيادة وإدارة الأفراد والميزانيات:

- القدرة على إدارة الفرق والميزانيات بفعالية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية.

### 3. إدارة الشراكات:

- المهارة في إدارة الشراكات والتعاون مع الجهات المختلفة مثل الشركاء التنفيذين وأصحاب المصلحة

### 4. البحث الميداني الاجتماعي والاقتصادي:

- التخطيط وإجراء الأبحاث الميدانية الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأثر الاجتماعي

### 5. الاتصال والتفاوض:

- القدرة على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك أعضاء المجتمع المحلي، والعمل في بيئات غير واضحة ومعقدة

### 6. مهارات إدارة المشاريع:

- إدارة المشاريع بشكل فعال، بما في ذلك مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المناسب ووفق الميزانية المحددة  
هذه المهارات ضرورية لضمان أن فريق الأداء الاجتماعي قادر على التعامل مع التعقيدات الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بالمشاريع وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

## ◀ حجم فريق الأداء الاجتماعي

إنّ ضبط حجم فريق الأداء الاجتماعي يشبه قيادة سفينة في بحر متغير، يحتاج فنًا وقيادة مهمة، كما يتطلب مراعاة عدة عوامل لضمان توافر العدد المثالي من الأفراد والمهارات لكل مرحلة من مراحل المشروع. ولتحقيق هذا التوازن الدقيق، ينبغي على المدراء المسؤولين عن التوظيف أن يضعوا نصب أعينهم الاعتبارات التالية

### 1. إدارة العمل: التخطيط المحكم لكيفية توزيع المهام وتحديد الزمن المطلوب لإنجازها هو

الأساس. حيث يعتمد حجم الفريق هنا على كمية العمل المنتظر والوقت المخصص له، وكأنا نرسم خريطة طريق تضمن الوصول إلى الهدف بفعالية



**2. التكامل مع العمليات التجارية:** كلما اندمجت عمليات الأداء الاجتماعي بسلاسة مع الأعمال الأساسية للشركة، قلّت الحاجة إلى موارد إضافية داخل فريق الأداء الاجتماعي. حيث يصبح الجميع جزءاً من منظومة متناغمة تعمل نحو هدف مشترك

**3. التزامات المشروع:** تشمل هذه الالتزامات المتطلبات التشريعية والحصول على التصاريح الضرورية، مثل خطط الإدارة الاجتماعية والبيئية، والالتزامات الناشئة عن الاتفاقيات المجتمعية. حيث أن هذه العناصر تشكل الإطار القانوني والأخلاقي الذي يتحرك ضمنه الفريق

**4. توقعات أصحاب المصلحة:** يتأثر حجم الفريق بمدى توقعات أصحاب المصلحة المختلفة حول التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك الجهة التي تقع عليها هذه التوقعات. وفهم هذه التوقعات يساعد في تخصيص الموارد البشرية المناسبة لتلبية الاحتياجات

**5. أهداف العمل:** يجب أن يكون فريق الأداء الاجتماعي داعمًا للأهداف التجارية للمشروع، خاصة في المشاريع الرأسمالية التي تتطلب تفاعلاً مكثفاً مع أصحاب المصلحة. فالتوافق بين الأهداف الاجتماعية والتجارية يضمن تحقيق نجاح متكامل

**6. تعقيد المجتمع المحلي:** كلما زاد تعقيد أو عدم استقرار السياق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي، ازدادت الحاجة إلى موارد إضافية داخل الفريق. وفهم ديناميكيات المجتمع يمكن الفريق من التعامل بفعالية مع التحديات المحتملة

وهكذا تتجسد هذه العوامل في الحاجة إلى تشكيل فريق كبير بما يكفي لضمان تلبية جميع المتطلبات بفعالية، مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمشروع والمجتمع المحلي. تماماً كما يتكيف النهر مع تضاريس الأرض ليواصل تدفقه، يجب على الفريق أن يكون مرناً وقادراً على التكيف لضمان النجاح المستدام

ومن المهم متابعة أداء فريق الأداء الاجتماعي باستمرار لمعرفة مدى التقدم في العمل. وسيكون هناك حاجة إلى معايير واضحة لقياس أداء هذا الفريق فما هي هذه المقاييس؟

## المؤشرات المطلوبة لتقييم أداء فريق الأداء الاجتماعي

تلعب المقاييس والمؤشرات دوراً حيوياً في تقييم جهود فريق الأداء الاجتماعي، حيث تتبع نبض تقدمهم، وتفتح الطريق لفهم أعمق للنتائج، وتتيح الفرص لتحسين الأداء بشكل دائم. وهذه المقاييس تجمع بين التحليل والرصد، لتحويل الأهداف إلى واقع ملموس يتناغم مع تطلعات الشركة والمجتمع

**1. مؤشرات الإنجاز المرحلية:** مؤشرات تقيس التقدم المحقق في الأنشطة أو المهام المحددة خلال فترات زمنية قصيرة. تُظهر مدى التزام الفريق بخطة العمل ومدى الإنجاز في مراحل محددة من المشروع.

**2. مؤشرات الأداء:** مؤشرات تقيس كفاءة وفعالية الأنشطة التي يقوم بها الفريق مقارنة بالموارد المستخدمة، وتُركّز على الأداء الفعلي للفريق وتساعد في تقييم الإنتاجية والجودة

**3. مؤشرات النتائج:** هذه المؤشرات تُقيّم التأثير الفعلي والمخرجات النهائية للبرامج على المجتمع أو المستفيدين، وتُظهر مدى تحقيق الأهداف الكبرى وقياس التغيير الإيجابي الناتج عن الأداء الاجتماعي

## أمثلة توضيحية على المؤشرات:

الإدارة العامة والأداء التنظيمي			
م	المؤشر	هدفه	المؤشر بصيغة SMART
1	نسبة شغل الوظائف	يعكس كفاءة فريق الأداء الاجتماعي وتجانسه.	الوصول إلى نسبة 95% من شغل الوظائف الشاغرة في فريق الأداء الاجتماعي خلال 6 أشهر.
2	الالتزام بتسليم التقارير الاجتماعية في الوقت المحدد	قياس مستوى الانضباط والمسؤولية.	تسليم 100% من التقارير الاجتماعية في مواعيدها المحددة شهرياً.
3	توافق النفقات مع الميزانية	يحدد استدامة المشاريع ويعكس قدرتها على التعامل مع الموارد بحكمة.	الحفاظ على توافق 90% من النفقات مع الميزانية السنوية.
4	نسبة البرامج التي تحقق أهدافها	دليل على نجاح الفريق	تحقيق 80% من أهداف البرامج الاجتماعية والاقتصادية خلال العام الحالي.
5	الإدارة ضمن الوقت والميزانية المخصصة	تقيس مهارة التخطيط ودقة التنفيذ.	إنجاز 90% من المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة بحلول نهاية العام.
6	التقييم الخارجي للمشاريع	يضيف لمسة من الموضوعية والموثوقية.	الحصول على تقييم خارجي بمستوى «جيد جداً» على الأقل في 85% من المشاريع خلال السنة.
إدارة الشكاوى والحوادث			
م	المؤشر	هدفه	المؤشر بصيغة SMART
7	تحليل الحوادث الكبرى	يضمن التعلم المستمر من التجارب.	إعداد تقارير تحليلية لـ 90% من الحوادث الكبرى خلال أسبوع من وقوعها.

8	متوسط زمن التحقيق في الشكاوى.	يعكس سرعة الاستجابة وحرص الفريق على الحلول الفعالة.	تخفيض متوسط زمن التحقيق في الشكاوى إلى 48 ساعة.
9	تكرار الشكاوى	يشير إلى فعالية الحلول المقدمة وقدرتها على إرضاء المجتمع.	تقليل معدل تكرار الشكاوى بنسبة 20% خلال 6 أشهر.
10	سرعة الاستجابة للمجتمع	تعزز من الروابط وتبني جسور الثقة.	تحقيق استجابة أولية لـ 90% من استفسارات المجتمع في غضون 24 ساعة.
إدارة المخاطر والتأثيرات			
م	المؤشر	هدفه	المؤشر بصيغة SMART
11	متابعة المراجعات الخاصة بالمخاطر.	تبقى الفريق مستعدا للتعامل مع التحديات.	إجراء مراجعة ربع سنوية للمخاطر بنسبة 90%
12	تقييم الأثر الاجتماعي	الإدارة الاستباقية للمخاطر الاجتماعية	تنفيذ مراجعة سنوية لتقييم الأثر الاجتماعي.
13	المساهمة في تقليل المخاطر	تعكس فعالية إجراءات التخفيف من المخاطر	خفض مستوى المخاطر المحتملة بنسبة 25% خلال عام واحد عبر تنفيذ خطط التخفيف.
14	تنفيذ الإجراءات التصحيحية	يظهر الالتزام بالتحسين المستمر.	إتمام 100% من الإجراءات التصحيحية الموصى بها خلال 3 أشهر من تحديد المشكلة.
إدارة التواصل والمشاركة المجتمعية			
م	المؤشر	هدفه	المؤشر بصيغة SMART
15	الالتزام بعقد الاجتماعات المجتمعية	يعكس حرص الفريق على إشراك المجتمع.	عقد اجتماع مجتمعي واحد على الأقل كل 3 أشهر مع المجتمع المحلي.
16	توثيق التفاعلات مع المجتمع.	يظهر الشفافية في العلاقة.	توثيق 100% من الاجتماعات والتفاعلات المجتمعية ضمن التقارير الشهرية.
17	نتائج استبيانات الرأي المجتمعي	توفر مرآة تعكس تأثير الفريق وفعالية برامجهم.	تحقيق نسبة رضا مجتمعي تصل إلى 85% وفق نتائج الاستبيانات السنوية.
18	المؤشرات النوعية	تقدم رؤى عميقة عن تفاعل المجتمع وتقييمه.	إعداد تقارير نوعية حول التفاعل المجتمعي لـ 70% من البرامج القائمة كل 6 أشهر.

إدارة البرامج الاجتماعية والاقتصادية			
م	المؤشر	هدفه	المؤشر بصيغة SMART
19	المشاركة المجتمعية في تصميم برامج الاستثمار الاجتماعي	تقييم مدى إشراك المجتمع المحلي في تصميم وتنفيذ البرامج الاجتماعية.	ضمان مشاركة فعالة لـ 70% من أفراد المجتمع المستهدف في عمليات التخطيط والتنفيذ للبرامج خلال السنة الأولى.
20	مؤشر استدامة مشاريع الاستثمار الاجتماعي	متابعة استدامة المشاريع الاقتصادية والاجتماعية التي تم إطلاقها	تحقيق استمرارية 80% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة المدعومة لمدة عامين بعد انتهاء البرنامج.
21	مؤشر بناء القدرات والمهارات	قياس أثر البرامج على تطوير القدرات والمهارات المهنية والمعرفية للمستفيدين.	تحقيق تحسن بنسبة 40% في المهارات العملية والمعرفية للمستفيدين، بناء على تقييمات ما قبل وما بعد التدريب خلال 6 أشهر.
22	مؤشر زيادة فرص التوظيف	قياس مساهمة البرامج الاجتماعية في تحسين فرص العمل داخل المجتمعات المحلية.	تحقيق زيادة بنسبة 20% في فرص العمل المباشرة وغير المباشرة للمستفيدين من البرامج الاجتماعية خلال 12 شهرا من إطلاق البرنامج.
23	مؤشر تحسين الدخل الأسري	رصد أثر برامج الاستثمار الاجتماعي على تحسين الظروف الاقتصادية للأسر المستفيدة.	رفع متوسط دخل الأسر المستفيدة بنسبة 25% خلال عام واحد من تنفيذ البرنامج، بناء على الاستبيانات السنوية وتحليل البيانات الاقتصادية.
24	مؤشر تحسين جودة الحياة	قياس أثر البرامج على تحسين الظروف المعيشية العامة للمجتمع.	رفع مستوى الرضا عن جودة الحياة بنسبة 30% استنادا إلى استبيانات سنوية تُجرى بعد عام من تطبيق البرنامج.

## ملاحظة:

المؤشرات المذكورة أعلاه هي مجرد أمثلة توضيحية، ويجب تصميم **مؤشرات الأداء** بناء على طبيعة المشاريع والبرامج الخاصة بكل مشروع. كما أن تحديد النسب والأهداف يخضع لقدرة المشروع وإمكاناته لتحقيق تلك الأهداف

من الضروري أن تكون الأهداف والمقاييس **واضحة ودقيقة** وفق مبدأ (SMART):

- **محددة (Specific):** يكون الهدف واضحا ومحددا.
- **قابلة للقياس (Measurable):** يمكن قياس الإنجاز ببيانات رقمية أو نوعية.

• **قابلية للتحقيق (Achievable):** تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة

• **ذات صلة (Relevant):** ترتبط الأهداف بموضوع المشروع وأهدافه الاستراتيجية.

• **محددة بزمن (Time-bound):** تُحدد فترة زمنية لتحقيق الهدف.

حيث أن هذا يضمن أن تكون المؤشرات واقعية وفعّالة لقياس أثر البرامج والمشاريع بدقة وكفاءة

ومجمل هذه المقاييس والمؤشرات ليست مجرد أرقام، بل هي شواهد تتحدث عن شفافية الفريق، وتثري مسيرة المساءلة، وترفع سقف الطموح، مما يساهم في تحقيق أداء مستدام يترك أثراً حقيقياً على المدى الطويل

## ◀ مكونات الأداء الاجتماعي:



هذه المكونات جميعها في برنامج الأداء الاجتماعي لأي مشروع، تُبنى علاقة متينة ومستدامة مع المجتمع المحيط ويجدر التنويه هنا أن هذه الركائز الثلاث في قاعدة الهرم - التوظيف المحلي، والشراء المحلي، والاستثمار الاجتماعي، هي التي تعزز المشاركة المجتمعية في القمة، وليس العكس. فقد يساء فهم التواصل مع المجتمعات أحيانا وكأنه يقتصر على تقديم وظائف أو برامج تنموية، بينما الحقيقة هي أن العلاقة بين المنجم والمجتمع قائمة على الحوار المستمر والتعاون، وهي ليست منافسة، بل شراكة وتفاهم، تدعمها الركائز الثلاث وتغذيها لتعزيز الاستدامة المتبادلة

يتألف الأداء الاجتماعي من أربع ركائز جوهرية تشكل أساس علاقة الشركات مع المجتمعات المحيطة. ففي قمة الهرم، ترتفع **المشاركة المجتمعية**، وهي القلب النابض والأساس الذي يقوم عليه كل أداء اجتماعي ناجح. ومن هنا، تتفرع ثلاث ركائز داعمة: **التوظيف المحلي**، **والشراء المحلي**، وفي المركز نجد **الاستثمار الاجتماعي**، الذي يُعرف أيضا بالتنمية المجتمعية وهنا تجدر الإشارة بأن الاستثمار الاجتماعي ليس عبئا ماليا إضافيا على شركات التعدين، بل هو استثمار حقيقي في تعزيز الروابط مع المجتمعات المحلية، وعلاقة مبنية على الفائدة المتبادلة وليس على تقديم الهبات أو الأعمال الخيرية. وعندما تُدمج

## مراحل نضج الأداء الاجتماعي

وفقا لدليل «أدوات للأداء الاجتماعي» الصادر عن المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) تنقسم مراحل نضج الاستدامة الى خمسة مستويات تُظهر مدى تطور الشركة في دمج المسؤولية الاجتماعية في أعمالها، بدءا من غياب أي جهود واضحة وصولا إلى تحقيق الريادة والقيادة في هذا المجال. وهذه المستويات تركز على جوانب أساسية مثل القيادة، والأنظمة، والقدرات البشرية، والمؤشرات، والتكامل الاستراتيجي في المستوى الأول، «ناشئ»، تكون الجهود الاجتماعية غير واضحة وتظهر فقط كرد فعل عند حدوث الأزمات. ولا توجد سياسات أو أنظمة تُنظم العمل الاجتماعي، ويعتمد الأداء على حلول مؤقتة وغير مُنسقة. كما تفتقر الشركة إلى وجود خبراء أو أدوات تُساعد على قياس وتحسين الأداء الاجتماعي.

وفي المستوى الثاني، «أساسي»، تبدأ الشركة في تطوير سياسات اجتماعية ونشرها علنا، لكن التنفيذ يظل غير منتظم. ويكون التركيز محدودا على فرق صغيرة متخصصة، مع غياب ربط هذه الجهود بالأهداف العامة للشركة.

ومع الوصول إلى المستوى الثالث، «مُدار»، تتطور الجهود بشكل ملحوظ حيث تُنشئ الشركة نظاما لإدارة الأداء الاجتماعي. وتبدأ القيادة في إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية كجزء من أهداف الاستدامة، وتُصبح هناك فرق متخصصة تُساهم في

دمج الأداء الاجتماعي مع أنشطة الشركة. كما يتم ربط الأداء الاجتماعي بالمخاطر المحتملة وقياس النتائج بطرق أكثر تنظيما وفي المستوى الرابع، «متوافق مع الممارسات الدولية»، تتحول الجهود الاجتماعية إلى نهج استباقي ومنهجي. وتُدمج السياسات الاجتماعية بالكامل ضمن أنظمة الشركة وعملياتها اليومية، مثل إدارة المخاطر وتحسين السياسات بناء على احتياجات المجتمع. كما تُصبح القيادة قدوة من خلال مناقشة الأداء الاجتماعي بشكل منتظم ضمن التقارير والاجتماعات المؤسسية، ويتم تتبع الأداء عبر مؤشرات شاملة تُظهر النتائج بوضوح.

أما في المستوى الخامس، «الممارسة القيادية»، تُحقق الشركة تكاملا كاملا بين الأداء الاجتماعي وثقافتها المؤسسية. وتُصمم الأنظمة بالتعاون مع المجتمعات المحلية لضمان تلبية احتياجات الجميع، ويستمر الأداء الاجتماعي حتى في أوقات الأزمات. كما تُساهم المؤشرات الواضحة والشاملة في بناء الثقة وتعزيز الشفافية مع جميع الأطراف، ما يُحقق نجاحا مستداما للشركة والمجتمع معا.

بالإضافة إلى ذلك، تتطور الأنظمة والقدرات البشرية مع تقدم نضج الأداء الاجتماعي في الشركة. ففي المستويات الأولى، تفتقر الشركة إلى الأنظمة الواضحة والكوادر المتخصصة. ومع الوقت، تُصبح الأنظمة أكثر تنظيما وتكاملا، ويُطور الموظفون مهاراتهم بحيث يتمكنون من التعامل



توافقها مع توقعات المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة. وينبغي تخصيص الموارد اللازمة لدعم تنفيذ الأداء الاجتماعي بشكل فعال، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات، ووضع نظم متكاملة لقياس الأداء وتقديم التقارير. كما يُعد وجود آليات لمعالجة الشكاوى والتحقيق في الحوادث الاجتماعية أمراً أساسياً لضمان الشفافية وتحسين الأداء

كما تُعد الحوافز أداة أساسية لتعزيز سلوكيات القيادة الفعالة في إدارة الأداء الاجتماعي. حيث يجب ربط الحوافز بالإنجازات الاجتماعية، مثل تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مع التأكد من أنها لا تتعارض مع أهداف الأداء الاجتماعي. ومن المهم أيضاً دمج القضايا الاجتماعية في نظم الحوافز الخاصة بالموظفين على كافة المستويات لضمان الالتزام الجماعي بالأهداف الاجتماعية للشركة

كما يلعب اتخاذ القرار دوراً كبيراً في الحد من المخاطر الاجتماعية واستغلال الفرص المتاحة. حيث يجب إدراج الأداء الاجتماعي كجزء أساسي من اجتماعات القيادة وعند اتخاذ قرارات استراتيجية، مثل بدء مشروعات جديدة أو إغلاق مواقع العمل. وينبغي على القادة فهم تأثير قراراتهم على الأداء الاجتماعي من خلال تحليل المخاطر والتحديات المحتملة واستخدام أفضل المعلومات المتاحة. ومن ناحية أخرى يتطلب تقييم المخاطر الاجتماعية النظر في تأثير الأعمال على المجتمعات المحلية وأصحاب

مع الجوانب الاجتماعية بفعالية. وفي المستويات المتقدمة، يتم دمج الأنظمة مع العمليات الأساسية للشركة، وتُصبح فرق العمل قادرة على إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية

كذلك الحال بالنسبة للمؤشرات، ففي البداية، لا توجد أدوات لقياس الأداء الاجتماعي، بينما في المستويات المتقدمة تُستخدم مقاييس شاملة لمراقبة الأداء وقياس النتائج على المدى الطويل. وهذه المؤشرات تساعد الشركة على تقييم جهودها وتحقيق شفافية أكبر من خلال إشراك المجتمعات المحلية في مراقبة النتائج

ويتطلب تحقيق أداء اجتماعي مُستدام قيادة تُدرك أهمية العامل البشري وتأثير قراراتها على الموظفين والمجتمعات المحيطة. لذلك، يجب على القادة التفكير في الأهداف الاجتماعية عند اتخاذ القرارات والتخطيط للأعمال، مع مراعاة النتائج طويلة الأجل وليس فقط المكاسب الفورية. وينبغي دمج الأداء الاجتماعي في جميع جوانب العمل المؤسسي، بدءاً من الإدارة العليا ووصولاً إلى المستويات التشغيلية. كما يجب أن يُظهر القادة القدرة على العمل بفعالية في بيئات معقدة وديناميكية، مع إدراك دور الشركة كجزء من المجتمع ودعم مبادئ العدالة ومكافحة التمييز

ولدمج الأبعاد الاجتماعية في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ المؤسسي، يتعين مراجعة الخطط والاستراتيجيات بانتظام لضمان

المصلحة، والتأكد من وجود تدابير فعّالة للحد من المخاطر وتعزيز الفوائد الاجتماعية ويتطلب النجاح في إدارة الأداء الاجتماعي وجود أدوار ومسؤوليات واضحة للقادة على جميع المستويات. يجب أن يُعتبر تقييم المخاطر الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من تقييم الأداء المؤسسي. كما يُعد بناء القدرات والمهارات أمراً ضرورياً للقادة، حيث يتطلب الأمر تدريباً مستمراً لضمان بقائهم على اطلاع بأحدث الممارسات في إدارة الأداء الاجتماعي. وينبغي أيضاً توفير الدعم والمشورة من الخبراء الداخليين والخارجيين عند الحاجة

وفي الختام لتحقيق نتائج اجتماعية فعّالة، يجب على الشركات دمج الأداء الاجتماعي في ثقافتها المؤسسية وعملياتها التشغيلية. حيث يساهم الالتزام القيادي والوعي العميق بمخاطر وفرص الأداء الاجتماعي في بناء بيئة تُشجع على تحسين الأداء باستمرار.



06

# المشاركة المجتمعية في قطاع التعدين



## المشاركة المجتمعية في قطاع التعدين

**المشاركة المجتمعية** تشير إلى الجهود المبذولة من قبل شركات التعدين للتفاعل مع المجتمعات المحلية التي تتأثر بأنشطتها، وتهدف هذه المشاركة إلى بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع هذه المجتمعات من خلال الحوار المفتوح، والشفافية، والتعاون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التي قد تؤثر عليهم، والمشاركة المجتمعية تعزز الثقة، وتقلل من النزاعات، وتساهم في تطوير المشاريع التي تعود بالنفع على كل من الشركة والمجتمع المحلي

## أشكال المشاركة مع أصحاب المصلحة

توجد عدة مستويات لإشراك المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع

### زيادة التأثير على القرار

تعزيز EMPOWER	تعاون COLLABORATE	إشراك INVOLVE	استشارة CONSULT	إطلاع INFORM	
وضع القرار النهائي في أيدي أصحاب المصلحة	التعاون مع أصحاب المصلحة في كل جانب من جوانب القرار بما في ذلك تطوير البطانة وتحديد الحل المفضل	العمل مباشرة مع أصحاب المصلحة لضمان فهم القضايا والاهتمامات العامة ومراعاتها باستمرار	الحصول على تعليقات أصحاب المصلحة على التحليل والبدائل و / أو القرار	تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات متوازنة وموضوعية لمساعدتهم في فهم المشاكل والبدائل و / أو الحلول	هدف المشاركة العامة
سوف ننفذ ما تقرره	سوف نتطلع إليك للحلول على المشورة المباشرة و الابتكار في صياغة الحلول ودعم نماذجك وتوصياتك في القرارات إلى أقصى حد ممكن	سنعمل معك للتأكد من أن مخاوفك وقضاياك تنعكس بشكل مباشر في البدائل المطورة وتقدم ملاحظات حول كيفية تأثير الاسهامات العامة على القرار	ستبقيك على اطلاع، ونستمع إلى مخاوفك ونعترف بها ونقدم ملاحظات حول كيفية تأثير مساهمة أصحاب المصلحة على القرار	ستبقيك على اطلاع	الوعد لأصحاب المصلحة
- الاقتراح - تفويض القرارات	- بناء التوافق في الآراء - اللجان الاستشارية - صنع القرار التشاركي	- ورش عمل - التصويت	- التعليق العام - مجموعات التركيز - الاستطلاعات - الاجتماعات العامة	- النشرات - موقع الكتروني - الندوات العامة	أمثلة على الأدوات

Source: <https://www.iapf.org.au/resources/iapfs-public-participation-spectrum>.

## ◀ دور المشاركة المجتمعية في تقوية العلاقة بين شركات التعدين والمجتمعات المحلية:

تشكّل المشاركة المجتمعية دعامة أساسية لتعزيز العلاقة بين شركات التعدين والمجتمعات التي تحتضن أنشطتها. فهذه الشراكة ليست مجرد تواصل عابر، بل هي بوابة لزراعة الثقة، وتهدئة المخاوف، وبناء تنمية مستدامة تجمع بين الطرفين

**1. بناء الثقة والشفافية:** عندما تبادر الشركات بالاستماع إلى المجتمعات وطرح تساؤلاتهم بشفافية، يتولد شعور بالاحترام المتبادل، ما يخلق بيئة خالية من التوتر، ويؤسس لفهم طويل الأمد مبني على الاحترام والثقة

**2. تخفيف النزاعات وتعزيز القبول:** تسهم المشاركة المبكرة مع المجتمعات في استباق المشكلات وحلها بمرونة، خصوصاً في المناطق ذات الحساسية الثقافية أو البيئية. وبهذا، يتحول القبول المجتمعي من مجرد رضا إلى دعم فعلي يعزز الاستقرار

**3. تمكين التنمية المستدامة:** عبر التعاون مع المجتمعات في مشاريع تخدم الجميع - مثل المدارس والمستشفيات والبنية التحتية - تثبت الشركات التزامها تجاه المجتمعات وتضيف بعداً إنسانياً لأنشطتها

**4. التماسك مع المعايير الدولية:** المشاركة المجتمعية ليست فقط واجباً أخلاقياً، بل جزء من التزامات الشركات بالمعايير الدولية، حيث تضمن الشفافية والالتزام بتقديم تقارير بيئية واجتماعية تُظهر احترامها للبيئة والمجتمع

**5. تعزيز السمعة ودعم المجتمع:** بفضل الشفافية والانفتاح، تكتسب الشركات سمعة كمؤسسات مسؤولة، مما يجذب إليها دعم المجتمع وثقته، ويعزز فرص نجاحها واستدامتها باختصار، المشاركة المجتمعية ليست مجرد خطوة ضمن سياسات الشركات، بل هي شريان ي ضخ الثقة والدعم المشترك، ويفتح الطريق نحو علاقة متينة ومستدامة تحقق الفائدة للطرفين

## ◀ أهداف المشاركة المجتمعية الفعالة في قطاع التعدين

لتحقيق تفاعل مثمر ومستدام مع المجتمعات المحلية، ينبغي على شركات التعدين اعتماد استراتيجيات فعالة، تشمل

**1. التواصل الشفاف والمستمر:** التواصل المنتظم والواضح مع المجتمع حول أنشطة الشركة وخطتها المستقبلية عبر اجتماعات وورش عمل وتقارير دورية، مما يبني الثقة ويعزز الدعم

**2. إشراك المجتمع في اتخاذ القرارات:** ضم ممثلين عن المجتمع المحلي في عمليات صنع القرار المتعلقة بمشاريع التعدين من خلال لجان استشارية أو مجموعات عمل، لضمان تلبية المشاريع لاحتياجاتهم وزيادة قبولهم لها

**3. آليات فعالة للشكاوى:** إنشاء وسائل موثوقة وسهلة الوصول لتلقي شكاوى المجتمع ومعالجتها بسرعة وعدل، مما يقلل النزاعات ويظهر التزام الشركة بمسؤوليتها

**4. برامج التوعية والتثقيف:** تنفيذ برامج تثقيفية لتعريف المجتمع بصناعة التعدين ومخاطرها وفوائدها، مثل ورش العمل والدورات التعليمية، لتعزيز فهم وقبول المجتمع

**5. تقييمات الأثر الاجتماعي الدورية:** إجراء تقييمات منتظمة للتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية لأنشطة التعدين مع إشراك المجتمع، لتحديد مجالات التحسين وتطوير استراتيجيات تلي احتياجاتهم وتعزز العلاقة الإيجابية تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة يتطلب التزاما من شركات التعدين ببناء جسور من الثقة والاحترام المتبادل مع المجتمعات المحلية. فمن خلال التواصل الشفاف، وإشراك المجتمع في اتخاذ القرارات، وتقديم الدعم اللازم في مجالات التعليم والبنية التحتية، يمكن للشركات تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة

## ◀ استراتيجية مشاركة أصحاب المصلحة: خطوة أساسية للنجاح المستدام

### ما هو تحديد أصحاب المصلحة؟

تحديد أصحاب المصلحة هو عملية تهدف إلى التعرف على الأفراد أو المجموعات الذين لهم مصلحة في المشروع، أو قد يتأثرون به، أو يمكنهم التأثير عليه. حيث يساعد هذا في فهم اهتماماتهم وتأثيرها على نجاح المشروع، مما يتيح تصميم برامج تلي توقعات واحتياجات المجتمع المحلي

### من هم أصحاب المصلحة؟

- تشمل مجموعات أصحاب المصلحة على سبيل المثال لا الحصر:
- **الأفراد:** مثل المجتمع المحلي في المناطق المتأثرة.
- **المجموعات المهتمة:** كالجمعيات الأهلية.
- **الوكالات الحكومية:** التي تشرف على المشروع أو تمنح التراخيص.
- **المنظمات والشركات:** التي قد تتأثر بالمشروع أو تؤثر عليه.

ومن المهم ملاحظة أن أصحاب المصلحة قد يتغيرون مع تقدم المشروع، وقد توجد آراء مختلفة داخل نفس المجموعة

### عملية تحديد أصحاب المصلحة

تتضمن العملية إجراء مناقشات شاملة على مدى فترة زمنية ممتدة لفهم «من هو من المتأثر والمؤثر على المشروع» في المجتمع وعدم التوقف عند القائد الأول الذي يتم التعرف عليه. حيث أن الافتراضات الخاطئة في هذه المرحلة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل كبيرة في وقت لاحق

## النصائح الأساسية

**1. التنوع والشمولية:** تأكد من شمول مجموعة متنوعة من الأصوات في المجتمع لضمان تمثيل شامل

**2. تجلب التركيز على الأصوات الأقوى فقط:** يجب إشراك جميع فئات المجتمع، بما في ذلك النساء، والأقليات، والفئات الضعيفة مثل الفقراء، والأرامل والمطلقات والأيتام

**3. الاعتراف بالقادة المختلفين:** سواء كانوا تقليديين أو رسميين، خاصة في الثقافات التي تميز بينهم، لضمان دعم المجتمع بأكمله للمشروع، مع الاهتمام بمساواة الجنسين في التمثيل

**4. الشفافية:** العمل على أن تكون الشركة منفتحة وعادلة في مشاوراتها مع جميع أصحاب المصلحة

**5. التحديث المستمر:** قائمة أصحاب المصلحة ليست ثابتة، يجب مراجعتها بانتظام لتناسب مع تطورات المشروع والبيئة الاجتماعية

**6. التقنيات الحديثة:** استخدام الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التفاعل والشمولية



## عملية تحديد وتحليل أصحاب المصلحة: جوهر لتحقيق النجاح المستدام

### بداية وصف العملية:

تحديد أصحاب المصلحة هو التعرف على الأفراد أو المجموعات التي لها مصلحة في المشروع، أو قد تتأثر به، أو يمكنها التأثير عليه. يساعد هذا في فهم اهتماماتهم وتأثيرهم على المشروع، مما يساهم في تصميم برامج تتوافق مع توقعات واحتياجات المجتمع المحلي.

### أسئلة لمساعدتك في تحديد أصحاب المصلحة:



### بعد تحديد أصحاب المصلحة:

- تحليل اهتماماتهم ومواقفهم: لمعرفة مدى دعمهم أو معارضتهم للمشروع.
- تخصيص نوع التفاعل المناسب: مثل تقديم المعلومات، التشاور، أو الشراكة، بناء على دورهم وتأثيرهم

### الهدف من العملية:

- تحسين فهمك لأصحاب المصلحة وكيفية التفاعل معهم بفعالية.
- تحديد النزاعات المحتملة وإدارتها.
- تحديد الأولويات في التفاعل بناء على تأثيرهم وتأثيرهم بالمشروع.
- ضمان شمولية الفئات الضعيفة والمهمشة في برامج التنمية.

### النتائج المتوقعة:

- تعريف واضح لأصحاب المصلحة وخصائصهم.
- فهم اهتماماتهم والنزاعات المحتملة.
- تخطيط أفضل للمشاركة والشراكات.
- شمولية وعدالة في تمثيل جميع الفئات.

### كيفية استخدام الأداة:

- تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على موقفهم، قدرتهم وقدرتهم على التأثير، ومدى تأثيرهم.
- تقييم وجهات نظرهم وترتيبهم في مصفوفة لتحديد الأولويات.
- تطوير استراتيجية مشاركة تناسب كل مجموعة.

### الأهداف الأساسية:

- تعزيز فهمك لأصحاب المصلحة والتفاعل معهم بفعالية.
- تحديد النزاعات والمصالح المتنوعة بينهم.
- ضمان شمولية وتضمن جميع الفئات، خاصة الضعيفة والمهمشة، في برامج التنمية المجتمعية

### مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

الجدول 1:

الاسم/مجموعة أصحاب المصلحة	وجهة النظر حول المشروع	التأثير	التأثير
	إيجابي	محايد	سلبي
X	✓		
Y		✓	
Z			✓

### مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

الخطوة 4:

#### 1. رسم مصفوفة موقع أصحاب المصلحة:

- حدد موقع كل صاحب مصلحة بالنسبة للمشروع على مصفوفة محددة.
- ضع أصحاب المصلحة على المصفوفة بناءً على قدرتهم على التأثير في أنشطة الشركة (المحور العمودي) ومدى تأثيرهم بالمشروع (المحور الأفقي)

## 2. ترميز الألوان لأصحاب المصلحة:

- استخدم رموز ألوان مختلفة لتحديد مستوى دعم كل صاحب مصلحة للمشروع:
  - أخضر: داعم
  - أصفر: داعم بشروط
  - أبيض: محايد
  - أحمر: معارض
- يُستخدم الشكل 2 لتحديد أولويات تطوير استراتيجية فعالة للتفاعل مع أصحاب المصلحة، وخاصة المعارضين الذين لديهم تأثير كبير وتأثر كبير بالمشروع

## كيفية استخدام هذه الأداة

### الخطوات:

#### الخطوة 1:

- ابدأ بإعداد قائمة بأصحاب المصلحة باستخدام الأداة 1 (تحديد أصحاب المصلحة).

#### الخطوة 2:

- قم بتقييم وجهة نظر كل صاحب مصلحة حول المشروع (إيجابي، محايد، سلبي)، بالإضافة إلى تقييم مدى تأثيرهم (مرتفع، متوسط، منخفض) ومدى تأثرهم بالمشروع (مرتفع، متوسط، منخفض)

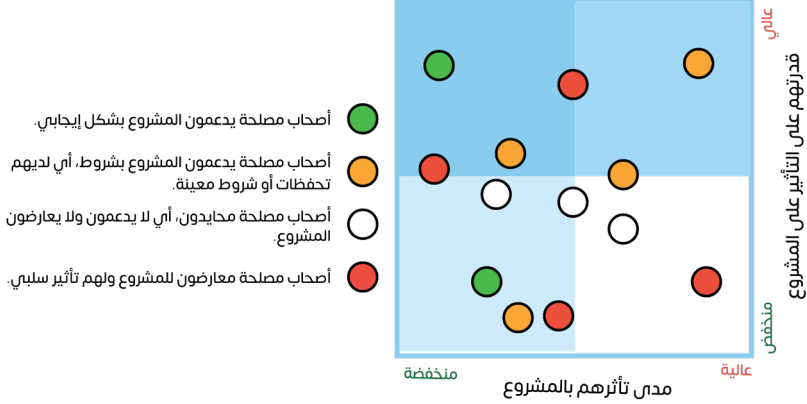
#### الخطوة 3:

- صنف أصحاب المصلحة في مصفوفة التحليل كما هو موضح في الجدول 1.
- استخدم الفئات المحددة لتحديد الأولويات لأصحاب المصلحة وتوجيه الأنشطة التفاعلية وفقاً لذلك

#### الخطوة 4:

- ارسم مصفوفة لأصحاب المصلحة بناءً على قدرتهم على التأثير ومدى تأثرهم بالمشروع
- استخدم ترميز الألوان لتحديد مستوى الدعم لكل صاحب مصلحة وأعط الأولوية لتطوير استراتيجيات تفاعل فعالة مع المعارضين المؤثرين والمتأثرين بشكل كبير

## خريطة أصحاب المصلحة



المصدر: دليل أعدته مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بعنوان « الاستثمار الاستراتيجي: دليل أفضل الممارسات لشركات العاملة في الأسواق الناشئة »

باستخدام هذا النهج يمكنك تحديد وترتيب أولويات أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى تفاعل ومشاركة أكبر لضمان نجاح واستدامة المشروع

## قصة نجاح في المشاركة المجتمعية

### قصة نجاح فريبورت-ماك موران في بناء شراكات مجتمعية فعّالة

في إحدى المدن التي تحتضن مشاريع التعدين، أدركت شركة فريبورت-ماك موران أن النجاح الحقيقي لا يتحقق فقط من خلال استخراج الموارد، بل من خلال بناء جسور الثقة والتعاون مع المجتمعات المحلية. قررت الشركة التحول من نموذج العمل الخيري التقليدي إلى نهج تشاركي يُشرك أصحاب المصلحة في كل خطوة

أسست الشركة لجان شراكة مجتمعية تجمع بين القادة المحليين والمواطنين من مختلف الفئات. في اجتماعاتهم الدورية، كان الجميع يجلس حول طاولة واحدة، يتبادلون المعلومات بشفاافية حول أنشطة الشركة، يطرحون الأسئلة، ويعبرون عن مخاوفهم واحتياجاتهم. لم يعد المجتمع مجرد متلقي للقرارات، بل أصبح شريكا فعالا في تحديد أولوياته ووضع استراتيجيات تلبي تطلعاته

في أماكن مثل **تشيلي**، أخذت الشركة خطوة إضافية بتأسيس مؤسسات تركز على الاستثمارات طويلة الأجل. تم تمكين المجتمع من اختيار المشاريع التي يرغبون في تنفيذها لدعم التنمية المستدامة. ركزت هذه الجهود على ثلاث مجالات رئيسية

## ◀ **التعليم وتطوير القوى العاملة، والفرص الاقتصادية، وبناء القدرات والقيادة.**

لم تكتف فريبورت-ماك موران بذلك، بل أنشأت أيضا **لجان استثمار مجتمعي** يقودها القادة المحليون، لتحديد كيفية توزيع الأموال في مختلف المناطق. هذا النهج أتاح للمجتمعات المشاركة المباشرة في قرارات الاستثمار، مما عزز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة أكدت الشركة أن هذا التحول ليس مجرد تغيير في الاستراتيجية، بل هو التزام حقيقي ببناء مستقبل أفضل للمجتمعات التي تعمل فيها. فاستثماراتها ليست تبرعات خيرية عابرة، بل هي استثمارات تهدف إلى زيادة قدرة هذه المجتمعات على تحقيق **الاستدامة على المدى الطويل**.

من خلال هذا النهج التشاركي، نجحت فريبورت-ماك موران في بناء ثقة أعمق مع المجتمعات المحلية، وتحسين رفاهية المجتمع المحلي، وتعزيز الشراكات بين مختلف أصحاب المصلحة. أصبحت قصتهم نموذجا يحتذى به في كيفية تحقيق التوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، حيث يكمن النجاح الحقيقي في تحقيق الفائدة للجميع

## آلية استقبال ومعالجة الشكاوى:

يُعدُّ نظام استقبال ومعالجة الشكاوى من أحد أهم المكونات للمشاركة المجتمعية، وستتناول تعريف النظام، ثم سنتحدث عنه تفصيلاً

### تعريف آلية الشكاوى هي:

نظام يسمح لأفراد المجتمع المحلي بتقديم شكاوهم أو استفساراتهم أو مخاوفهم بشأن أنشطة الشركة، وتُشكّل دوراً فعالاً للشفافية والمساءلة، حيث تعززهما في قطاع التعدين

### دور آلية الشكاوى في تعزيز الشفافية والمساءلة:

**1 - تعزيز الثقة:** عندما تسمح الشركة لأفراد المجتمع بتقديم شكاوهم، وتفتح لهم مجالاً للاستفسار عن الأنشطة التي قد تمسهم، يعزّز ذلك الاهتمام من ثقتهم في الشركة، فيزوّن أنها تهتم لمصالحهم ويشعرون بأمان تجاهها، وعليه يكون الأفراد قادرين على تحقيق المطلوب منهم بشكل متوقع، وربما أفضل من المتوقع

**2 - تقي من النزاعات:** عندما تتوفر طرقاً متعددة ومنظمة للتعامل مع المشكلات وطها يجعل ذلك حدوث النزاعات أمر نادر، حيث ستمنعها تلك الطرق قبل أن تتفاقم، فيتم حل المشكلات بشكل منظم وبأكثر من طريقة ليتم الوصول للحل الأمثل

**3 - الشفافية والمساءلة:** تتيح للشركات إظهار التزامها بالشفافية والمساءلة تجاه المجتمع المحلي من خلال توثيق جميع الإجراءات والشكاوى المتفق عليها لمعالجتها، وذلك يقوّي من سمعتها كمؤسسة ذات مسؤولية اجتماعيّة

## خطوات تصميم وتنفيذ آلية شكاوى فعالة:

التركيز على تصميم آلية شكاوى فعالة من الأسباب المساعدة على بناء تفاعل إيجابي بين الشركة والمجتمع، ومن خطوات ذلك ما يلي

### 1 - تحديد أهداف ومبادئ توجيهية واضحة، مثل:

أ. بيان أبرز الأهداف لآلية الشكاوى، مثل:

- المساعدة على سهولة تقديم الشكاوى دون عوائق تمنعهم من المواصلة.
- التأكيد على معالجة الشكاوى بشفافية وسرعة.
- تقديم كل ما يعزز من الثقة بين الشركة والمجتمع كالحرص على فهم ما يطلبه المجتمع وتقديمه بشكل يؤكد صدقه وشفافيته

ب - أن تكون المبادئ الفُوجّهة المُتّبعة مركّزة في أصلها على الدقة والنزاهة، وتكون متاحة وغير معقدة، بحيث يسهل الوصول إليها

## 2 - توفير قنوات متنوعة لتقديم الشكاوى:

يساعد توفير قنوات متنوعة في سهولة الوصول لجميع الأفراد والاستماع لمطالبهم، ويمكن أن يكون من هذه القنوات: "خط الهاتف المجاني، صندوق الشكاوى، البريد الإلكتروني، الاجتماعات المجتمعية.

## 3 - إتاحة فرص للتدريب مع توفير الموارد اللازمة:

يتم ذلك عن طريق تدريب الموظفين المسؤولين عن معالجة الشكاوى على طريقة تلقي الشكاوى والتعامل معها باحترافية وحساسية، كما يلزم إتاحة كل ما يلزم من الموارد التي تساعد على معالجة الشكاوى قبل أن يفت الأوان

## 4 - آلية عمل واضحة لمعالجة الشكاوى:

يساعد وجود آلية عمل شفافة وواضحة على معالجة الشكاوى وتحسينها، ويجب أن تتضمن تلك الآلية تأكيد استلام الشكوى، ثم تقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها، وأخيرا يتم إبلاغ المشتكي بالنتائج

## 5 - نظام متابعة وتقييم ذا فاعلية:

يُعتبر وجود نظام متابعة وتقييم لفاعلية آلية الشكاوى مساعدا هاما لنجاح تلك الآلية، ويمكن أن يتم من خلال أمرين، أولهما: جمع كل البيانات المتعلقة بالشكاوى ومعالجتها. ثانيهما: اتباع آلية المراجعات الداخلية وتنفيذ استطلاعات رأي المجتمع المحلي

## 6 - إتاحة التواصل بطريقة مُيسّرة:

يجب أن يكون هناك طرق تواصل متاحة وفعالة للمجتمع لتقديم شكاوهم ببسر وسهولة، ومن خلال ذلك التواصل يستطيعون معالجة شكاوهم، ويستطيعون اتباع الإجراءات المحددة بناء على تلك الشكاوى التي تم تقديمها

## آلية تلقي ومعالجة الشكاوى:

يتطلب فاعلية نظام تلقي الشكاوى ومعالجتها الشفافية والدقة، وتُغذ المشاركة المجتمعية ضرورة هامة لتأكيد فهم هذا النظام، كما يجب أن يتضمن الآتي:  
أ- مراعاة الوصول السهل لجميع أفراد المجتمع، وبخاصة الفئات الأقل حظًا، أو الفئات الضعيفة، حيث يجب أن يضمن قدرتهم على الوصول لتلك الإجراءات المُتّبعة بسهولة دون تعقيدات تضر بهم  
ب- التحديثات المستمرة والمنتظمة لضمان الشفافية والدقة.



## ◀ سبع خطوات لآلية تلقي الشكاوى ومعالجتها:

إليك الخطوات السبع التي تساعد الشركات على إنشاء نظام فعال لمعالجة الشكاوى، والذي يساهم في حل النزاعات بطريقة منصفة، وعليه فإنه سيعزز من الثقة بين جميع الأطراف

### الخطوة الأولى: استقبال الشكاوى:

• بعد استقبال الشكاوى واستلامها يجب أن يقوم الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى بتسجيلها في السجل المخصص للشكاوى أو قاعدة بيانات أصحاب المصلحة المقصودة

### الخطوة الثانية: إعداد تقييم أولي:

▪ يجب أن تجري الشركة تقييمًا مبدئيًا تحدد من خلاله الشخص المناسب ليتولى مسؤولية معالجة الشكاوى

▪ يلزم أن تقوم الشركة بتقسيم الشكاوى إلى فئات محددة، مثل: البيئة، أو الصحة والسلامة، أو إجراءات التوظيف، أو التراث الثقافي، أو حقوق الإنسان، أو المشاريع التنموية المجتمعية

▪ يتم تعيين الشخص المختص في الشركة والمناسب لكل فئة مطلوبة، ليتعامل مع الشكاوى ويحقق فيها.

### الخطوة الثالثة: التفاعل مع الشكاوى والرد عليها:

يتم ذلك من خلال ما يلي:

أ. التواصل مع المشتكي عن طريق الهاتف أو كتابة للتأكيد على استلام الشكاوى.

ب. الإفصاح عن المعلومات المتوقعة حول الخطوات التي سيتم اتخاذها، مع توضيح الجدول الزمني المتوقع لمعالجتها

ويجب أن يراعي المسؤول:

أ. التواصل مع المشتكي خلال فترة زمنية محددة، عادة لا تتجاوز سبعة أيام عمل من تاريخ استلام الشكاوى

ب. وسيلة التواصل المتاحة للمشتكي، ومستوى معرفته بالقراءة والكتابة.

### الخطوة الرابعة: التحقيق وإيجاد الحل:

• يتم التحقيق في الأسباب التي أدت لتقديم الشكاوى.

• وضع خطة لمنع تكرار تلك الشكاوى المُقدّمة.

• النظر في التحقيقات ومتطلباتها، فبعضها قد يتطلب مراجعة لسجلات الشركة، وبعضها الآخر قد يتطلب مناقشات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

• التركيز على إكمال تقرير حل الشكاوى قبل مرور شهر من وقت بداية التحقيق.

- قيام مدير العلاقات المجتمعية بإعداد أنشطة حل النزاع، ليضمن أن تُحل بشكل يتناسب مع المعايير المحددة

### الخطوة الخامسة: الخاتمة:

- من النقاط الأساسية التي يجب عدم الغفلة عنها:
  - أن يتبع مدير العلاقات المجتمعية خطوات التحقيق بدقة، ليقدّم توجيهات تضمن عدم تكرار الشكوى
  - الحصول على آراء المتضررين في تلك التوجيهات، ليتم التأكد من موافقتهم على الحل المقترح
  - توثيق موافقة المشتكي على حل الشكوى في حالة رضاه.

### الخطوة السادسة: إجراءات إضافية

- في حالة عدم رضا المشتكي عن الحل المقترح، يجب على مدير الأداء الاجتماعي أو المدير التنفيذي لمراجعة التظلمات بدء تحقيق إضافي لتحديد إمكانيات أخرى للحل
- إذا لم يتم تحقيق الرضا، يمكن اللجوء إلى تصعيد الشكوى إلى الجهة المرخصة.

### الخطوة السابعة: المراقبة والتقييم

- **التسجيل:** يتم ذلك عن طريق إدخال تفاصيل كل خطوة خاصة بالشكوى وتسجيلها في قاعدة البيانات الخاصة بأصحاب المصلحة، وتعد تلك الخطوة جزءاً أساسياً من إجراءات إدارة الشكاوى
- **إعداد التقارير:** تُعدّ التقارير في وقت محدد مُتفق عليه، وتقدم للإدارة والجهة المرخصة، ويجب أن تضم تلك التقارير إحصائية تشمل كلا من: عدد الشكاوى المستلمة، عدد الشكاوى المحلولة، وعدد الشكاوى المعلقة
- **تقييم كفاءة الآلية:** يتم تقييم كفاءة الآلية عن طريق تحليل الاتجاهات والوقت المستغرق لحل الشكاوى المقدمة على مدار السنة
- **تعديل الآلية:** يتم اللجوء لبند تعديل الآلية إذا لم يتم حل معظم الشكاوى خلال الوقت المُفترض.
- **مراجعة النظام:** لا يعني عدم تلقي أي شكاوى أنه لا يوجد شكوى من الأساس، بل يجب التأكد أولاً من أن النظام قابل للوصول وموثوق به، فربما يحتاج لمراجعة
- **رضا الطرفين:** رضا الأطراف هو مؤشر نجاح أي علاقة، لذا يجب أن يكون الطرفين راضيين خلال الفترة الزمنية المنصوص عليها في الإجراءات، كما يجب ألا يكون هناك شكاوى متكررة حول المشكلات نفسها

## ◀ العلاقات والثقة والاحترام المتبادلين بين الشركات والمجتمعات:

تُبنى العلاقات الناجحة على الثقة والاحترام المتبادلين، فهما ركيزتان أساسيتان لنجاح العلاقة بين الشركات والمجتمعات المحلية، فالثقة والاحترام المتبادلان عاملان أساسيان لبقاء العلاقة واستمرارها، فهما يُعززان من الفهم المتبادل وقلة النزاعات، وستتناول الآن أهمية الثقة في العلاقات المجتمعية.

### 1- أهمية الثقة في العلاقات المجتمعية:

تُبنى أي علاقة ناجحة على الثقة، فعندما تُظهر الشركة التزامها الصادق بمصلحة المجتمع المحلي ولا تتراجع في شيء مما تقول دون مبرر واضح ومقبول، سيثق المجتمع فيها كما يُعّد احترامها للقوانين، والتزامها الشفافية، ووفائها بالوعود من أهم الأساسيات لثقة المجتمع فيها، لأن ذلك سيجعله على استعداد دائم للتعاون معها ودعم أنشطتها، ولتحوز الشركة ثقة المجتمع يجب ألا تحيد عما يلي

▪ **الشفافية:** يجب على الشركات أن تكون واضحة بشأن الأنشطة والتأثيرات، فالشفافية في كل التعاملات هي الأساس لبناء الثقة

▪ **عدم التلاعب والوفاء بالوعد:** ثبات الشركة على كلمتها التي قدمتها والتزامها بكلمتها يحافظ على الثقة ويجدها، فعدم الوفاء بالوعد يهدم تلك الثقة ويزيد من النزاعات بين المجتمع والشركة.

### وإليك القصة الملهمة:

”وعدت إحدى الشركات بإنشاء مركز صحي يساعد أهل المدينة ويسهل لهم احتياجاتهم، حددت الشركة وقتاً للانتهاء من المشروع، ورسمت خطة بالجودة المطلوبة.“  
إن وفاء الشركة بهذا الوعد يعزز الثقة بينها وبين أفراد ذلك المجتمع، أما الغفلة عنه أو تأجيله دون سبب محدد وواضح للجميع يُزعزع تلك الثقة بشكل يؤثر على علاقتهم حد الخسارة

### 2- دور الاحترام المتبادل في التعامل مع المجتمع:

يقوم الاحترام المتبادل على تحديد شكل العلاقة بين الشركة والمجتمع، فتعامل الشركة مع المجتمع على أنه شريكاً مهماً وأساسياً يشير إلى الكثير من الاحترام والتقدير، فاحترامها قيمه الخاصة، وتعاملها مع أفرادها بكرامة، يعزز من ثقة المجتمع بها -أيضاً- ودعمها لها يمكن للشركات أن تهتم بالتّي لكسب ثقة المجتمع:

• **احترام القيم والتقاليد المحلية:** يعزز احترام الشركة للقيم والتقاليد بناء علاقات إيجابية وفعالة مع المجتمع، لذا يجب أن تُظهر الشركة احترامها لعادات المجتمع وتقاليدهم، وألا تسلبه حريته فلا تفرض قيمها الخاصة عليه

• **معاملة الأفراد بكرامة ومساواة:** العدل والمساواة حق واجب لكل فرد، لذا يجب أن تهتم الشركة بمعاملة جميع الأفراد بكرامة وعدل، سواء كان ذلك في تفاعلهم اليومي مع الشركة أو التوظيف، فذلك يساعد الشركة على بناء سمعة طيبة، وبالتالي كسب دعم المجتمع لها

### وإليك القصة الملهمة:

واجهت إحدى الشركات التي تعمل في أحد المناطق الريفية تقاليداً ثقافية قوية متعلقة بطريقة التعامل مع زعماء القبائل، وبعد تفكير واستشارات استقرت الشركة على احترام تلك التقاليد، فكان ذلك سبباً في تعزيز احترام أهل المنطقة لها وزيادة العلاقة بينها وبين أفرادها.

### 3- شفافية التواصل وفاعليته:

تساعد شفافية التواصل في الحصول على معلومات واضحة وصادقة حول أنشطة الشركة، كما يبني التواصل المستمر الثقة والاحترام المتبادلين بين الشركة والمجتمع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يلي

• **إنعقاد الاجتماعات بشكل دوري:** يساعد عقد اجتماعات منتظمة بشكل دوري مع المجتمع الشركة في تحسين علاقتها به

• **تخصيص وقت للاستماع إلى مخاوف المجتمع:** يجب على الشركة أن تخصص وقتاً للاستماع إلى مخاوف المجتمع وأخذها على محمل الجد، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة والصادقة لمحو تلك المخاوف، فهذا يشير إلى جدية الشركة واحترامها للمجتمع

### وإليك القصة الملهمة:

واجهت إحدى الشركات انتقادات عديدة حول تأثيراتها على البيئة، فقامت بإقامة جلسات استماعية مع المجتمع المحلي، ناقشت فيها التدابير اللازمة للحد من ذلك التأثير البيئي، وأخذت ملاحظاتهم على محمل الجد، فكان هذا التواصل مساعداً لها في التحسين، وزاد من ثقة المجتمع واحترامه.

#### 4- سرعة الاستجابة للمخاوف والمشكلات:

يجب أن تكون الشركة حاضرة للرد في أي وقت، فسرعة استجابتها لأية مشكلة والعمل على حلها يحد من زيادة التوترات ويساعد على بقاء الثقة يمكن للشركة أن تتبع الآتي لتحقيق سرعة الاستجابة:

• **وضع سياسة واضحة للتعامل مع الشكاوى:** إن وجود سياسات واضحة للتعامل مع الشكاوى يمنح المجتمع الاطمئنان، حيث يشعرهم أن الشركة تأخذ مشكلاتهم بجدية وتعمل على حلها سريعا

• **التدخل الفوري عند حدوث الأزمات:** يجب أن تتدخل الشركة فوراً في حال حدوث مشكلة كبيرة، لأن ذلك سيقول من نسبة الأضرار بشكل كبير وفارق، ثم متابعة العمل مع المجتمع لحل تلك المشكلة

#### وإليك القصة الملهمة:

واجهت إحدى الشركات مشكلة في تسرب نفايات المياه من المنجم، فاتبعت الخطوات الآتية:

- تحركت بسرعة لمعالجة المشكلة.
- قدمت تعويضات مناسبة.
- تواصلت مع المجتمع وتناقشت في الخطوات التي ستتخذها لمنع تكرار حدوث ذلك.
- يُعد هذا النوع من الاستجابة أحد أهم أسباب تعزيز الثقة، وإظهار الاحترام للمجتمع.

#### 5- العمل على تحقيق التنمية المستدامة:

يشير التزام الشركة بالاستدامة إلى أن الشركة تأخذ في اعتباراتها التأثيرات طويلة الأمد على المجتمع والبيئة، لذا تكسب الشركات التي تلتزم بالتنمية احتراماً وتقديراً كبيراً من المجتمعات التي تقوم على خدمتها يساعد الشركة على تحقيق ذلك ما يلي:

• **تشجيع المبادرات المحلية:** يساعد دعم الشركات للمبادرات التنموية النافعة للمجتمع على تحسين علاقتها مع المجتمع بشكل قوي.

• **حماية البيئة:** التزام الشركات بحماية البيئة يحد من الأضرار البيئية، لذا فإن الشركات التي تسعى لحماية البيئة بالطرق المتاحة أمامها تحظى باحترام شديد من المجتمعات التي تعتمد على الموارد الطبيعية

#### وإليك القصة الملهمة:

قامت إحدى شركات التعدين بإطلاق مبادرة "إعادة تشجير" بعد الانتهاء من أنشطتها الخاصة بالتعدين، وقد ساعدها ذلك على إعادة بناء النظام البيئي المحلي، وعليه فقد زاد التزامها بالاستدامة من احترام المجتمع لها، ومن ثمّ قويت العلاقة بينهما.

## 6- الوفاء بالالتزامات المجتمعية:

يتعّين على الشركات التزام الصدق والشفافية بما وعدت بتقديمه للمجتمع، فوفاؤها بما وعدت به يعد ركيزة أساسية من ركائز الثقة، وهو يحافظ على دوام الاحترام المتبادل بينهم، لذا يجب على الشركات تقديم وعود تستطيع الالتزام بها وعدم الحياذ عنها بأي شكل كان، ولتحقيق ذلك يمكنها مراعاة ما يلي:

- **عدم مخالفة التعهدات:** التزام الشركة بتعهداتها والوفاء بها في الوقت المتفق عليه وبفس الجودة المرتقبة يبني الثقة ويقلل من حدة التوترات
- **إيضاح الرؤية لما يمكن تحقيقه:** الواقعية في تحديد ما يمكن للشركات أن تحققه، والابتعاد عن تقديم تصورات غير واقعية وغير متاح للشركة تنفيذها يزيد من الثقة ويقلل المشكلات

## وإليك القصة الملهمة:

وعدت إحدى الشركات بتوفير تحسينات في البنية التحتية، وقد اتبعت ما يلي:  
أ. عملت على تنفيذ هذا التعهد في الوقت المتفق عليه وعدم تخطيه.  
ب- عندما يطرأ أي تأخير أو مشاكل غير مخطط لها كانت تتواصل مع المجتمع وتشرح له الأسباب.  
ويعد هذا مثالاً لوفاء الشركة بالتزاماتها وعدم مخالفتها للتعهدات، ويظهر حسن تصرفها في التعامل مع المجتمع حال حدوث أية مشكلة طارئة

## 7- تعزيز التعاون على المدى الطويل:

إن أساس دوام أي علاقة وبقائها يعتمد على أن تكون تلك العلاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادلين، فهذه القيم بين الشركة والمجتمع تساعد على تحقيق فوائد لجميع الأطراف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ما يلي:

- **الشاركة مع المجتمع:** يساعد العمل المشترك في أن تأخذ العلاقة بين الشركة والمجتمع محمل الجد والنجاح، فيه تتحقق الأهداف التنموية المشتركة، ويفوي هذا التعاون الاستقرار ويزيد من الدعم المجتمعي على المدى البعيد
- **التنمية الاقتصادية المشتركة:** تساعد الشركات الداعمة للتنمية الاقتصادية المحلية والتنمية المجتمعية في بناء علاقات متينة مع المجتمع

## وإليك القصة الملهمة:

قامت إحدى الشركات بدعم البرامج التدريبية المخصصة للعمال المحليين، وعملت على تحسين فصل العمل، فحقق لها ذلك ما يلي:  
- تعزيز التعاون مع المجتمع على المدى البعيد.  
- المساهمة في بناء علاقات قوية ومستدامة.



07

## المحتوى المحلي



## المحتوى المحلي:

يشير مفهوم "المحتوى المحلي" في قطاع التعدين إلى: زيادة المشاركة الاجتماعية والاقتصادية التي تخص القطاع في العناصر المحلية، وذلك عن طريق مجموعة من السياسات والممارسات، وإليك أبرز النقاط التي تتعلق بالمحتوى المحلي في قطاع التعدين

### تعريف المحتوى المحلي:

يمكن تعريفه بعدة طرق مختلفة، فليس هناك اتفاق على تعريف محدد، فيمكن أن يُعرّف بأنه: نسبة الإنفاق في الدولة من خلال إشراك العناصر المحلية في القوى العاملة وأيضاً الخدمات والأصول الإنتاجية والتقنية، فهو يتجه في أهدافه إلى المحافظة على قدر كبير من المال الذي يتم إنفاقه على المشتريات داخل الدولة تتفق العديد من الجهات حول العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند محاولة تحديد المحتوى المحلي، وتشمل ما يلي

■ **الموقع الجغرافي:** يختلف تعريف "كلمة المحلي" من بلد لآخر بناءً على الموقع الجغرافي للموردين، فبعض البلاد تفضل أن يكون الموردون بالقرب من موقع المنجم، في حين توافق بعض البلاد الأخرى على وجود الشركات في الإقليم أو الدولة كلها كموردين محليين

■ **مقياس القيمة الإضافية:** في حال تم إضافة قيمة ما داخل البلد أثناء عملية التصنيع أو الإنتاج يتم اعتبار السلع والخدمات "محلية"، فمثلاً تعتبر تلك المنتجات المصنعة داخل الدولة باستخدام أدوات محلية "مشتريات محلية"

■ **مقياس الملكية:** يهدف مقياس الملكية إلى مشاركة المجتمع المحلي في توفير السلع والخدمات، وقد يتم هذا التوفير للسلع والخدمات من خلال استثمار المواطنين في الشركة، أو مشاركتهم بامتلاك جزء من الشركة، أو السيطرة من قبل مواطني الدولة على الإدارة

إلا أنه في سياق التعدين يستخدم مصطلح المحلي المحلي (Local Local) الذي يؤكد أن المجتمعات المحلية القريبة من أنشطة التعدين هي المستهدفة بتنمية المحتوى المحلي





08

## التوظيف المحلي في شركات التعدين: تعريفه وأهميته



## ◀ تعريف التوظيف المحلي:

يشير مصطلح التوظيف المحلي في شركات التعيين إلى اختيار الموظفين من المجتمعات القريبة من مواقع التعيين، ويتم توظيف الأفراد في وظائف تلائم قدراتهم ومهاراتهم المهنية، ويعزز هذا التوظيف من المشاركة في النشاط الاقتصادي، ويعلي من الاستفادة الكبيرة لفرص العمل الشاغرة التي تقدمها الشركات.

## ◀ أهمية التوظيف المحلي:

- 1 - يعزز الاقتصاد المحلي:** يعتبر التوظيف المحلي الحجر الأساس للاقتصاد دولة مزهر، فبتوفير فرص عمل للمجتمعات المحلية ينمو الاقتصاد، مما يؤدي لزيادة مستويات الدخل وقلّة البطالة، وعليه فإن الأعمال المحلية والصغيرة ستكون في نمو دائم
- 2 - يبني مجتمعا مستقرًا:** يساعد توظيف شركات التعيين للأفراد من المجتمع المحلي على بناء الاستقرار المجتمعي، لأن ذلك يعطي أفراد المجتمع شعورا إيجابيا بالاندماج في عملية التنمية الاقتصادية للشركة المعنية، مما يؤدي إلى قلّة التوترات، وسيادة الاحترام، والثقة والجودة.
- 3 - يعزز من علاقات المجتمعات المحلية:** يؤكد التوظيف المحلي للمجتمع على إيمان الشركة بقدراته وثقتها فيه، لذا فهو يعزز من العلاقات الإيجابية بين الشركة والمجتمع المحيط، وعليه فإن النزاعات ستقل، ويساهم ذلك في استمرار الأنشطة التعدينية على المدى الطويل

## 4 - تبادل المعرفة والمهارات:

تساعد شركات التعيين في نقل المهارات والمعرفة إلى المجتمع المحلي من خلال توظيفها للمجتمع المحلي، فهي تفتح لهم الباب لكسب مهارات جديدة وكسب خبرات تقنية بإتاحة الفرصة لتدريبهم وعملهم في مواقع التعيين، ويساهم ذلك في تعزيز قدرات الموظفين المحليين في المجالات الفنية والإدارية

## 5 - موافقة القوانين واللوائح المحلية:

تنص القوانين واللوائح في العديد من البلدان على توظيف نسبة محددة من العمالة المحلية كشرط أساسي للحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة لشركة التعيين، لذا فإن الالتزام بالتوظيف المحلي يجعل الشركات تلتزم بهذه القوانين، لتجنب العقوبات وتستطيع الحصول على التراخيص، أو حتى لا تفقدها لو كانت حصلت عليها بالفعل

## 6 - تحفيز الهجرة العكسية:

يحدث التعيين عادة في مناطق بعيدة عن المدن الرئيسية وبعض المناطق النائية، لذا فإن التوظيف المحلي يساهم في تحفيز عدد من السكان للهجرة العكسية إلى القرى، وسيؤدي ذلك إلى التقليل من كثافة السكان في المدن الكبيرة وتخفيف الآثار البيئية والاجتماعية المرتبطة

العقبات التي تواجه شركات التعدين في تطبيق سياسات التوظيف المحلي: تمر شركات التعدين بعقبات كثيرة عند محاولتها تطبيق سياسات التوظيف المحلي، ومن هذه العقبات ما يلي

### ◀ ضعف المهارات ونقص الكفاءات المحلية:

تعاني المناطق المحيطة بمواقع التعدين من نقص في التعليم الفني والتدريب المهني، فهي غالبا ما تكون ريفية أو نائية، وهذا يقلل من فرص العثور على أفراد مؤهلين للوظائف المرجوة، مما يدفع الشركة إلى أحد أمرين، الأمر الأول: توظيف أفراد من خارج المجتمع المحلي الأمر الثاني: زيادة استثمار في الموارد الخاصة بالتدريب والتنمية للسكان المحليين المحتملين لتلك الوظيفة

### ◀ ضعف البنية التحتية التعليمية:

تعاني بعض المناطق من ضعف في البنية التحتية التعليمية وتدني مستواها، مما يعيق تطوير المهارات اللازمة لدعم فرص التوظيف في القطاع التعديني من العقبات أيضا: وجود نقص في المدارس المهنية والمعاهد التدريبية المنوطة بتقديم تعليم يعزز من الصناعة، ويتناسب مع الاحتياجات المطلوبة من قبل بيئة العمل، وهذا يخلق تحديات كبيرة تؤثر على توفير القوة العاملة المؤهلة للعمل من المجتمع.

### ◀ الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل المحلي:

يواجه سوق العمل في صناعة التعدين فجوة بين العرض من القوى المحلية العاملة وبين الطلب عليه، فهناك تفاوت بين عدد القوى المحلية العاملة والمؤهلات المطلوبة، فأحيانا يكون هناك فائض في العمالة الضعيفة يقابله حاجة شديدة للعمالة الفنية المتخصصة، وهذا يدفع الشركات للبحث عن عمالة خارج المجتمع المحلي، كل ذلك يؤثر سلبا على تحقيق أهداف التوظيف المحلي المرجوة.

### ◀ بعض الأفكار الثقافية والاجتماعية:

تتمسك بعض المجتمعات المحلية بعادات وتقاليد محددة تجاه العمل في مجالات التعدين، والتي تجعلهم يمنعون أفرادهم من المشاركة في العمل في مجال التعدين، فهو يشكل بالنسبة لهم خطرا، ويعتبر غير مناسب للعض لأسباب ثقافية متعددة، وهذا يحد من التوظيف من المجتمعات المحلية في شركات التعدين، مما يضطرها إلى تعيين موظفين من الخارج.

## ◀ غياب السياسات واللوائح الداعمة:

إن غياب السياسات الحكومية أو التشريعات التي تدعم توظيف الموظفين المحليين يؤثر على شركات التعدين، حيث يصبح صعبا عليها تنفيذ سياسات التوظيف بالطريقة المثلى لغياب الإطار القانوني للشركة، ويؤدي غياب الحوافز أو العقوبات المناسبة إلى حياذ الشركات عن مبادئ التوظيف المحلي المُتفق عليها

## ◀ تكاليف التدريب والتطوير:

تشكل التكاليف المرتفعة للتدريب والتطوير المهني للموظفين المحتملين عائقا أمام الشركات، خاصة مع ارتفاع معدلات دوران التوظيف، مما يزيد من الأعباء المالية. وهذا الأمر يجعل الشركات أكثر ترددا في توظيف الأفراد من المجتمع المحلي، وحين تنجح شركات التعدين في تذليل العقبات التي تحول دون تنفيذ سياسات التوظيف المحلي، فإنها تفتح أبوابا واسعة لتحقيق تأثير إيجابي عميق على المجتمعات المحيطة بها. وبهذا لا تقتصر الفوائد على الجانب الاقتصادي، بل تمتد لتشمل الأبعاد الاجتماعية، مما يخلق علاقة تكاملية ثمر رضاء مشتركا. ومن خلال مد جسور الشراكة مع الحكومات المحلية، وصياغة برامج تدريبية مبتكرة تُحاكي احتياجات السوق الفعلية، واعتماد سياسات مرنة قادرة على التكيف مع التحديات، تتجلى قدرة هذه الشركات على تحقيق أهداف التوظيف المحلي بفعالية، لتكون بذلك رافعة للتنمية المستدامة ومصدرا للازدهار المتبادل

## ◀ تعزيز التوظيف المحلي في شركات التعدين (أفضل الممارسات والحلول):

يمكن تعزيز التوظيف المحلي في الشركات عن طريق اتباع مجموعة من الممارسات والحلول التي تساعد في التغلب على التحديات الموجودة وتعزز بدورها من الفوائد للشركات والمجتمعات المحلية، وإليك أبرز الحلول المقترحة

## ◀ تقييم الاحتياجات:

تحليل الوضع الحالي وفهم احتياجات سوق العمل المحلي، وذلك لضمان أن تكون استراتيجية التوظيف المحلي قائمة على فهم دقيق للواقع المحلي واحتياجاته، حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد فرص التوظيف داخل الشركة من خلال تحديد الوظائف المتاحة التي يمكن أن يشغلها أفراد من المجتمع المحلي، بالإضافة إلى تحليل الفجوات في المهارات المطلوبة لمعرفة ما إذا كان هناك حاجة إلى برامج تدريب وتأهيل لسد هذه الفجوات

بعد ذلك يتم العمل على فهم سوق العمل المحلي، حيث يتم تقييم مدى توفر المهارات المطلوبة داخل المجتمع، ودراسة العوامل التي قد تؤثر على توظيف السكان المحليين، مثل مستويات التعليم والتدريب المتاح، وبيئة العمل، والتحديات الثقافية أو الاجتماعية، كما يتم في هذه المرحلة تعريف القوى العاملة المحلية بشكل دقيق من خلال تحديد الفئات المستهدفة من القوى العاملة، مثل الشباب الباحثين عن عمل، النساء الراغبات في الانضمام إلى سوق العمل، والمهنيين ذوي الخبرة، مع تحليل التحديات التي قد تواجه كل فئة في دخول سوق العمل والاستمرار فيه

### ◀ إعداد خطة التوظيف المحلي:

بناءً على نتائج التقييم في المرحلة الأولى، يتم تطوير خطة واضحة لدعم التوظيف المحلي، تأخذ في الاعتبار الاحتياجات المحددة والفرص المتاحة، وتبدأ هذه المرحلة بوضع خطة توظيف المجتمع المحلي، والتي تشمل تحديد أهداف واضحة لزيادة نسبة العمالة المحلية داخل الشركة، مع وضع سياسات وإجراءات تضمن التنفيذ الفعلي للخطة. تهدف هذه الخطة إلى تحديد طرق فعالة لاستقطاب وتوظيف السكان المحليين، مع توفير برامج دعم وتأهيل تساعدهم على النجاح في بيئة العمل

وإحدى الخطوات المهمة في هذه المرحلة هي الموازنة مع المقاولين، حيث يتم العمل على إشراك شركات المقاولات والموردين في دعم توظيف السكان المحليين. ويتم ذلك من خلال تضمين شروط واضحة في العقود والمناقصات تلزم المقاولين بتوظيف نسبة محددة من العمالة المحلية، إضافة إلى تقديم حوافز لتشجيعهم على تدريب وتطوير مهارات العاملين المحليين. يساهم هذا الإجراء في ضمان استدامة التوظيف المحلي على المدى الطويل، وتعزيز قدرة المجتمع المحلي على الاستفادة من الفرص المتاحة داخل قطاع التعدين

### ◀ تنفيذ خطة التوظيف :

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ خطة التوظيف المحلي، وأحد المحاور الأساسية لهذه المرحلة هو بناء القدرات المحلية اللازمة، حيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل تستهدف رفع كفاءة العمال المحليين وتمكينهم من امتلاك المهارات المطلوبة لشغل الوظائف المتاحة، ويتم ذلك من خلال توفير التدريب المهني والتفقي، ودورات تطويرية في مجالات مثل الصحة والسلامة المهنية، وإدارة المشاريع، والمهارات التقنية المتعلقة بالتعدين

إضافة إلى ذلك، يتم في هذه المرحلة التركيز على بناء القدرات المؤسسية داخل الشركة لدعم سياسات التوظيف المحلي، ويشمل ذلك تطوير إجراءات الموارد البشرية لضمان استدامة عملية التوظيف المحلي، وتحديث سياسات التوظيف بحيث تتماشى مع متطلبات التنمية

الاقتصادية والاجتماعية، كما يتم تعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المحلية لخلق بيئة مستدامة تساعد في تأهيل الكوادر المحلية بشكل مستمر

### ◀ اتباع السياسات التشجيعية لتحسين التوظيف:

إن اتجاه الشركة للسياسات التشجيعية كالحوافز المالية أو تقديم المكافآت للشركات التي تحقق نسبة التوظيف المرجوة تدفع الشركات لتوظيف الأفراد المحليين، كما تحفزهم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة

### ◀ المرونة في متطلبات التوظيف:

من العوامل المساعدة على زيادة عدد الأفراد المحليين المؤهلين للعمل في شركات التعدين أن تكون متطلبات الوظيفة مرنة، وأن تكون الفرص للتدريب أثناء العمل متاحة، فلا يتم الاعتماد فقط على الخبرة السابقة والمؤهلات الأكاديمية، فهذا من شأنه أن يزيد من فرصة توظيف الأفراد الذين لا يملكون خبرات سابقة لكن لديهم الاستعداد للعمل والتعلم

### ◀ تعزيز دور ريادة الأعمال المحلية في قطاع التعدين:

يساعد تعزيز الشركات لدور ريادة الأعمال المحلية في القطاع على توفير فرص عمل إضافية، كما يرفع من الاقتصاد المحلي للمجتمع بشكل غير مباشر، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق توفير خدمات ومنتجات يحتاجها القطاع التعديني، مثل الخدمات اللوجستية، دعم المقاولات الصغيرة، دعم الموردين المحليين.

### ◀ تقييم ومتابعة الأداء:

ومما يعزز فرص التوظيف المحلي في الشركات:

- وضع آلية عمل محددة يتم من خلالها تقييم سياسات التوظيف المحلي باستمرار، وجمع البيانات وتحليلها لتحديد المشكلات وحلها، ومشاركة المجتمع المحلي والجهات الحكومية المختصة
- المتابعة باستمرار، حيث تستطيع الشركة معرفة نقاط الضعف والعمل على تحسينها.





09

# الشراء المحلي: مفهومه وأهميته الاقتصادية والاجتماعية



## ◀ مفهوم الشراء المحلي:

يشير مفهوم الشراء المحلي في قطاع التعدين إلى اعتماد الشركات على الموردين المحليين لتلبية احتياجاتها من المواد الخام، والأدوات، والمعدات، والخدمات اللوجستية والمهنية. ويسهم هذا التوجه في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من النمو، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع المحلي عبر تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية مستدامة

## ◀ الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للشراء المحلي:

### أولاً: الأهمية الاقتصادية:

#### تحريك عجلة الاقتصاد المحلي:

يسهم الشراء المحلي بشكل فعال في تعزيز نمو واستدامة الشركات المحلية، حيث يؤدي اعتماد شركات التعدين على الموردين المحليين لتوفير المواد والخدمات إلى تحفيز دوران الأموال داخل الاقتصاد المحلي. ونتيجة لذلك، ترتفع فرص العمل ويتحقق نمو اقتصادي ملموس ومستدام، مما يعزز من الازدهار المجتمعي على المدى الطويل

#### تعزيز استقرار سلاسل التوريد المحلية:

كلما زاد الاعتماد على الموردين المحليين، قل الاعتماد على الموردين الدوليين، وهذا من شأنه التعزيز من استقرار سلاسل التوريد، وتقليل مخاطر العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سلاسل التوريد، كالأزمات الاقتصادية، والتأخيرات اللوجستية، فعادة تكون سلاسل التوريد المحلية أقل عرضة للتأثر بتلك العوامل الخارجية، وهذا بدوره يضمن استمرار الإنتاج.

#### دعم الابتكار والتطوير:

يمكن للشراء المحلي أن يخلق بيئة تشجع الموردين المحليين على الابتكار والتطوير، حيث يتكثرون ويطورون الخدمات والمنتجات الجديدة التي يمكنها أن تفي احتياجات القطاع التعديني، وعليه فإن الجودة والكفاءة ستكون أفضل، وستزداد قدرة الشركات المحلية التنافسية على المستوى الوطني والدولي أيضاً

#### خفض التكاليف وتقليل الوقت:

يساهم الشراء المحلي في تقليص المسافة بين الموردين والمشتريين، مما يمكن الشركات من خفض التكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين. ومع تقليص المسافة، ينخفض الوقت المستغرق للحصول على المواد والخدمات، مما يعزز كفاءة العمليات ويقلل من احتمالية حدوث التأخيرات، وبالتالي يدعم استمرارية الأعمال وتحسين الأداء التشغيلي



## ثانياً: الأهمية الاجتماعية:

### بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي:

يساهم اعتماد شركات التعدين على الشراء المحلي في بناء علاقات وثيقة وإيجابية مع المجتمع المحلي، مما يعزز الثقة المتبادلة بين الطرفين. ونتيجة لذلك، يتفاعل المجتمع بشكل إيجابي مع الشركة ويدعم أنشطتها، مما يساهم في تحقيق الاستقرار وتعزيز التعاون المستدام بينهما.

### دعم وتنمية الأعمال المحلية:

يساهم الشراء المحلي في تعزيز مكانة الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم نموها وازدهارها، مما يقلل الاعتماد على الشركات الخارجية ويدعم بناء اقتصاد محلي قوي ومستدام.

### واليك القصة الملهمة:

كانت إحدى شركات التعدين تواجه تحديات متكررة في الحصول على قطع غيار لازمة، حيث كان موقع الوكيل في العاصمة يتسبب في تأخير وصول القطع المطلوبة، مما يؤدي إلى توقف العمل في المنجم. إضافة إلى ذلك، كانت بعض القطع غير متوفرة لدى الوكيل، ما اضطر الشركة إلى استيرادها من الخارج، وهو ما زاد من مدة الانتظار.

إدراكاً لأهمية إيجاد حل محلي، قام ممثلو المشتريات بزيارة ورشة صغيرة في المجتمع المحلي القريب من المنجم وطرحوا على مالكيها فكرة تصنيع هذه القطع محلياً. أبدى صاحب الورشة استعداداً للتصنيع، لكنه أوضح حاجته إلى معدات ومكائن حديثة للتمكن من إنتاج القطع بالمواصفات المطلوبة.

بادرت الشركة بتقديم قرض حسن لمالك الورشة ضمن برنامج تطوير الموردين الخاص بها، مما مكّنه من شراء المعدات والأجهزة الحديثة اللازمة للتصنيع. وبفضل ذلك، بدأ مالك الورشة بتوفير القطع المطلوبة للمنجم بتكلفة أقل ووقت أسرع مقارنة بالوكيل السابق.

لاحقاً، ومع النجاح الذي حققه، وشع مالك الورشة نطاق أعماله من خلال التعاقد مع مناجم ومصانع أخرى، مما أدى إلى تحول الورشة الصغيرة إلى مصنع كبير. هذا التطور لم يقتصر على توفير حلول فعالة للشركة فحسب، بل أسهم أيضاً في خلق فرص عمل لائقة لأبناء المجتمع المحلي، محققاً فوائد اقتصادية واجتماعية مستدامة للمجتمع.

### تعزيز فرص العمل:

يُعد الاعتماد على الموردين المحليين عاملاً مهماً لتعزيز فرص العمل للسكان المحليين، فتوفير المنتجات والخدمات لشركات التعدين يتطلب التوظيف من المجتمعات المحلية، مما يساعد في خفض معدلات البطالة، ورفع مستويات الدخل في المناطق المحيطة بمواقع التعدين.

### تعزيز الاستدامة البيئية:

تساهم عملية الشراء المحلي في الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، لأنها تقلل من حاجتها لنقل الخدمات والمنتجات لمسافات طويلة، وبفضل تقليل الاعتماد على النقل الدولي أو المسافات الطويلة تصبح الشركات أكثر قدرة على دعم ممارسات الاستدامة البيئية عن طريق تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة

### تحقيق التنمية المستدامة الشاملة:

يعتبر الشراء المحلي المفتاح لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، فهو يضمن توزيع الفوائد الاقتصادية بشكل عادل داخل المجتمع، حيث تستفيد الشركات المحلية والعاملين فيها من الأنشطة الاقتصادية مثل التعدين، مما يساهم في توزيع الثروة والفرص بشكل أكثر تماسكاً واستقراراً، مما يترتب عليه قوة التماسك الاجتماعي

❖ للشراء المحلي أبعاد متعددة، فبالإضافة لكونه استراتيجية تجارية ناجحة لشركات التعدين، فهو أيضاً خطوة اجتماعية تساعد في نمو الاقتصاد المحلي، وأيضاً بناء مجتمعات أكثر ترابطاً واستدامة، ويتم ذلك من خلال ما تم ذكره سابقاً.

## التحديات التي تقف عائقاً أمام الشركات في تبني سياسات الشراء المحلي:

رغم الفوائد العظيمة للشراء المحلي، إلا أن الشركات تواجه تحديات في تطبيق سياسات الشراء المحلي بشكل فعال، ومن أبرز تلك التحديات

### ضعف قدرة الموردين المحليين على توفير الإنتاجية والجودة المطلوبة:

تقف بعض الصعوبات عائقاً أمام الموردين المحليين في تلبية متطلبات صناعة التعدين لعدة أسباب، منها نقص التكنولوجيا الحديثة، والقدرة الإنتاجية الضعيفة، وقلة الخبرة في إدارة الجودة.

كل هذه الصعوبات تقف عائقاً أمام قدرتهم على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تنافسية، مما يؤثر على شركات التعدين فتضطر للبحث عن موردين من خارج المجتمع المحلي، وبالتالي تُعرقّل أهداف الشراء المحلي

### التكلفة المرتفعة مقارنة بالموردين العالميين:

يعتبر التباين الكبير في أسعار المنتجات والخدمات من الموردين المحليين مشكلة كبيرة، ففي بعض الأوقات تكون تكاليف المنتجات والخدمات من الموردين المحليين أعلى من التكاليف المقدمة من الموردين العالميين، ويعود سبب ذلك للفروقات الاقتصادية والتكاليف التشغيلية بما في ذلك تكاليف العمالة، والمواد الخام، وكفاءات الخدمات اللوجستية، وهذه التكاليف تقف عائقاً أمام الشركات التي تسعى إلى الحد من النفقات وزيادة الكفاءة، مما يجعلها أقل رغبة في اعتمادها على الموردين المحليين

### عدم كفاية التنوع في المنتجات والخدمات:

قد لا تلبى المنتجات والخدمات المتوفرة لدى الموردين المحليين كافة احتياجات شركات التعدين، خاصة فيما يتعلق بالتقنيات المتقدمة أو المواد المتخصصة. ونتيجة لذلك، تلجأ الشركات إلى الموردين الدوليين لتلبية متطلباتها، مما يقلل من فرص الشراء من السوق المحلية ويؤثر سلباً على نمو وتطوير الموردين المحليين

### الخبرة المحدودة في إدارة سلسلة التوريد المحلية:

يفتقر العديد من الموردين المحليين إلى الخبرة اللازمة في إدارة سلسلة التوريد، مثل تخطيط الإنتاج، وإدارة المخزون، وعمليات التوزيع. وهذا القصور يؤدي إلى حدوث انقطاعات أو تأخيرات في توفير المواد والخدمات، مما يؤثر سلباً على العمليات التشغيلية لشركات التعدين، ونتيجة لذلك تلجأ الشركات إلى الموردين غير المحليين لضمان استمرارية أعمالها، وقد تعتمد عليهم بشكل كامل، مما يضعف فرص الموردين المحليين ويقلل من مساهمتهم في الاقتصاد المحلي

## ◀ استراتيجيات تعزيز الشراء من الموردين المحليين في شركات التعدين:

يمكن لشركات التعدين أن تعزز علاقتها الإيجابية مع الموردين المحليين عن طريق اعتمادها على مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد في التغلب على المعوقات، وتزيد من الروابط بين الشركة والمجتمع المحلي، وإليك بعض تلك الاستراتيجيات

### تقديم الدعم الفني والتدريب للموردين المحليين:

يساعد تقديم برامج تدريب والدعم الفني للموردين المحليين على تغيير جودة منتجاتهم وخدماتهم المقدمة للأفضل، فيمكن أن تضم هذه البرامج عدداً من الدورات التدريبية في إدارة الجودة، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وغيره مما يترتب عليه ارتفاع مستوى

تهدف إلى تبادل المعلومات، وتحديد الفرص، ومناقشة التحديات، والزيادة من فاعلية التواصل، يوجد فهما مشتركا بين الشركات والموردين حول احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتتمثل تلك المنصات في: المنتديات، والاجتماعات الدورية، وورش العمل، مما يساعدهم على تعزيز الشراكة والتعاون فيما بينهم

#### تنويع مصادر الشراء المحلي:

لتعزيز مرونة الشركات والاقتصاد المحلي يجب أن تتجه الشركات لاستراتيجية تنوع مصادر الشراء المحلي، ويمكن أن تساعد هذه الاستراتيجية في تقليل الاعتماد على عدد قليل من الموردين، كما تساهم في دعم مختلف القطاعات والشركات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا تزيد مرونة سلاسل التوريد، وتدعم اقتصاد المجتمع المحلي، وأخيرا فإنها تحسن من قدرة الشركات على مواجهة التحديات الاقتصادية واللوجستية

#### تقديم حوافز مالية لدعم الموردين المحليين:

يمكن لشركات التعدين تشجيع الموردين المحليين على تحسين كفاءتهم من خلال تقديم حوافز متنوعة، مثل الدعم المالي عبر المنح أو تخفيضات الضرائب. كما يمكنها توفير برامج مساندة تساعد الموردين على شراء المعدات أو التكنولوجيا الحديثة اللازمة لرفع جودة وكفاءة منتجاتهم. تساهم هذه الحوافز في تعزيز قدرات الموردين المحليين، مما يمكنهم من تلبية احتياجات شركات

الكفاءة لدى الموردين المحليين، وهذا بدوره يجعلهم متمكنين من تلبية متطلبات شركات التعدين، ورفع قدرتهم التنافسية **التعامل مع الموردين المحليين على المدى الطويل:**

إن التعاون مع الموردين المحليين على المدى الطويل يمكنه أن يضمن استقرار سلاسل التوريد، ولهذا التعاون فوائد عديدة، كالاتفاقيات طويلة الأمد التي تضمن التزامات مشتركة بالكميات والجودة والأسعار المتفق عليها، وتحسين جودة المنتجات وقلّة تكاليف الإنتاج، وتطوير منتجات جديدة ومبتكرة، كل ذلك يعود بالنفع على الشركة والموردين المحليين

#### تنفيذ نظام شراء تفضيلي:

يمكن تعزيز نمو الموردين المحليين عن طريق تنفيذ برامج الشراء التفضيلي التي تعطي الموردين المحليين الأولوية في العقود عند وجود فروقات معقولة في

السعر والجودة

يمكن أن تخصص هذه البرامج نسبة محددة من إجمالي الشراء للموردين المحليين، وهي تساعد في زيادة فرص الموردين المحليين في حصولهم على عقود مع شركات التعدين، مما يعزز نموهم وضمان استدامتهم

#### إنشاء منصات للتواصل والتعاون مع الموردين المحليين:

إن إنشاء شركات التعدين لمنصات منتظمة

تعاوننا مثمرا ومستداما يخدم جميع الأطراف

### دعم الابتكار المحلي وتطوير التكنولوجيا:

يمكن لشركات التعدين دعم الابتكار المحلي من خلال تقديم جوائز أو منح للموردين الذين يطورون منتجاتهم أو يقدمون خدمات جديدة تلبي احتياجات القطاع بكفاءة أعلى. كما يمكنها الاستثمار في مبادرات بحث وتطوير مشتركة مع الموردين المحليين، مما يعزز قدراتهم على الابتكار وتحسين جودة المنتجات والخدمات. يساهم هذا التشجيع في خلق بيئة تنافسية تدفع الموردين المحليين لتحقيق تطور ملحوظ، مما يزيد من قدرتهم على المنافسة على المستويين الوطني والدولي ويدعم النمو الاقتصادي المستدام

### دعم الاستدامة البيئية من خلال الشراء المحلي:

تساهم سياسات الشراء المحلي التي تراعي التأثيرات البيئية في تعزيز استدامة العمليات التشغيلية لشركات التعدين. وتشمل هذه السياسات تقليل انبعاثات الكربون من خلال تقليل مسافات نقل المواد والخدمات، بالإضافة إلى دعم الممارسات المستدامة لدى الموردين المحليين. من شأن هذه الاستراتيجيات أن تساهم في الحفاظ على البيئة وتقليل البصمة الكربونية

التعدين بالشكل الأمثل، ويساهم في تطوير سلسلة التوريد المحلية بشكل مستدام

### التعاون مع الحكومة لتعزيز الشراء المحلي:

يسهل التعاون مع الحكومات المحلية والوطنية تطوير سياسات تعزز قيمة الشراء المحلي، من خلال وضع لوائح تحفز الشركات على الاعتماد على الموردين المحليين. وتشمل هذه السياسات تقديم إعفاءات ضريبية أو حوافز خاصة للشركات التي تتعاون مع الموردين المحليين. حيث أن إتاحة مثل هذه السياسات الداعمة من قبل الحكومة تساهم في خلق بيئة مواتية لنمو وتطوير الموردين المحليين، مما يعزز قدراتهم التنافسية ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة

### مراقبة وتقييم أداء الموردين المحليين بشكل منتظم:

من الضروري توفير نظام فعال لمراقبة وتقييم أداء الموردين المحليين، بحيث يركز على مدى التزامهم بالمعايير المطلوبة من حيث الجودة، والكفاءة، والتكلفة. ويجب أن يتضمن كل تقييم تقديم ملاحظات بناءة واقتراحات واضحة تساعد الموردين على تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم. وسيساهم هذا النوع من التقييم في رفع مستوى الموردين المحليين من جوانب متعددة، ويعزز قدراتهم التنافسية. وبذلك تصبح العلاقة بين شركات التعدين والموردين المحليين أكثر قوة وفاعلية، مما يضمن

## دراسة حالة شركة "أنجلو أمريكي" في جنوب أفريقيا:

تُعتبر شركة "أنجلو أمريكي" من أكبر شركات التعدين في العالم، وهي تعمل في جنوب أفريقيا، حيث تقوم باستخراج المعادن (البلاطين، الماس، الفحم) تهتم الشركة اهتماما بالغا بالتوظيف المحلي، وكذلك الشراء المحلي، حيث تُعدّ ذلك ركيزة أساسية لديها لتعزيز التنمية المستدامة، فهي شديدة الحرص على تحقيق تأثير إيجابي على المجتمعات المحلية المحيطة بالمواقع الخاصة بعملها

## التوظيف المحلي:

### استراتيجيات التوظيف المحلي:

**توفير برامج تدريبية متخصصة:** التزمت الشركة بتدريب الأفراد من المجتمعات المحلية من خلال برامج تدريبية مصممة خصيصا لتطوير المهارات اللازمة للعمل في قطاع التعدين، وتشمل هذه البرامج التدريب على السلامة المهنية، والتقنيات الحديثة في التعدين، والإدارة



**تعزيز التوظيف المحلي في المجتمعات المحيطة:** قامت الشركة بتوظيف الأفراد من المجتمعات المحلية في المواقع القريبة من أنشطتها، وفي عام 2023 نجحت الشركة في تحقيق نسبة توظيف محلي تصل إلى 70% من إجمالي العمالة في مناجمها في جنوب أفريقيا



**توفير الفرص للشباب والنساء:** عملت الشركة على تعزيز التنوع في مكان العمل من خلال استهداف الشباب والنساء في برامج التوظيف، مما يعزز من مشاركة فئات مختلفة في القوى العاملة ويزيد من التنمية الاقتصادية في المجتمع المحلي



### النتائج:

**زيادة فرص العمل:** ساعدت مبادرات التوظيف المحلية الشركات في إيجاد فرص عمل جديدة للأفراد القريبين منها، فنتج عن ذلك قلة معدل البطالة، وتحسّن في استقرار المنطقة الاقتصادي



**تنمية المهارات:** حققت برامج التدريب نجاحا في تطوير المهارات التقنية والمهنية لدى المجتمعات المحلية، مما فتح أمامهم آفاقا جديدة لفرص عمل واعدة ومستقرة في المستقبل



**بناء علاقة إيجابية مع المجتمع:** ساهم توظيف الشركة للسكان المحليين في بناء علاقات قوية ومترابطة مع المجتمعات المحيطة، مما نتج عنه زيادة دعمهم لأنشطة الشركة.



## ◀ الشراء المحلي لشركة أنجلو أمريكيان:

### استراتيجيات الشراء المحلي:

**تشجيع الموردين المحليين** تركّز شركة أنجلو أمريكيان على دعم الاقتصاد المحلي من خلال اعتمادها في شراء منتجاتها من الموردين المحليين، خاصة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بأفراد المجتمع المحلي، فقد تم تخصيص ٦٠٪ تقريباً من ميزانية الشراء من الموردين المحليين في عام ٢٠٢٣.



**تقديم الدعم الفني والمالي للموردين المحليين:** عززت الشركة جودة منتجات الموردين المحليين وقدرتهم على المنافسة عن طريق قيامها بتقديم الدعم الفني والمالي لهم، وقد تضمّن هذا الدعم إتاحة دورات تدريبية لتعلم أفضل الممارسات في الإنتاج وإدارة الجودة، وأيضاً توفير قروض صغيرة تساعد الموردين على توسيع أعمالهم



**التعاون مع الحكومة والمنظمات غير الحكومية:** تتعاون الشركة مع الجهات الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية بهدف دعم الاقتصاد المحلي، وذلك من خلال تنظيمها لمبادرات مشتركة تعزز سلاسل التوريد المحلية، وتساهم في تنمية الاقتصاد المحلي



### الآثار:

**تعزيز الاقتصاد المحلي:** ساهمت الشركة في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال زيادة شرائها من الموردين المحليين، وقد ساعد هذا في تحسين مستويات الدخل، وإتاحة فرص عمل جديدة



**دعم القدرات المحلية:** ساعد الموردين المحليين ذلك الدعم المقدم لهم في تحسين مهاراتهم الفنية والإدارية، مما زاد قدرتهم على التنافس مع الموردين الدوليين



**بناء علاقات إيجابية وقوية مع المجتمع:** يعزز الشراء المحلي من الترابط بين الشركة والمجتمعات المحلية، وهذا بدوره يعزز الثقة المتبادلة، ويجعل المجتمع داعماً قوياً لأنشطة الشركة



تُعدّ شركة "أنجلو أمريكيان" نموذجاً يقتدى به في قطاع التعدين، حيث تُطبّق أفضل الممارسات في مجال التوظيف والشراء المحليين.

تُساهم استراتيجيتها الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة، وتحسين علاقتها مع المجتمعات المحلية، فحقة فوائد اقتصادية واجتماعية لكلا الطرفين. تُظهر الشركة التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتؤثر إيجاباً على المجتمعات التي تعمل فيها من خلال التركيز على تدريب وتوظيف العاملين من المجتمعات المحلية، ودعم الموردين المحليين





# 10

## الاستثمار الاجتماعي لتنمية المجتمعات المحلية: تعريفه ودوره في التنمية المجتمعية



## تعريف الاستثمار الاجتماعي: <

**الاستثمار الاجتماعي هو:** جهود ومبادرات من الشركات بتخصيص الموارد المالية أو غير المالية بهدف دعم المشاريع والمبادرات التي تسعى لتحسين من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمعات المحيطة بها

**هدفه:** يهدف الاستثمار الاجتماعي إلى تحقيق منافع طويلة الأمد للمجتمع، كالعامل على دعم التعليم، وتحسين الرعاية الصحية، وتعزيز البنية التحتية، وتوفير فرص عمل مختلفة ومتعددة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي

في البداية، ينبغي التأكيد على عدة أمور أساسية لضمان فعالية الاستثمار الاجتماعي ونجاحه في تحقيق التنمية المستدامة

### استثمار في العلاقات:

لا يُنظر إلى الاستثمار الاجتماعي على أنه عبء مالي على شركات التعدين، بل هو استثمار استراتيجي يهدف إلى بناء روابط قوية ومستدامة مع المجتمع المحلي، مما يساهم في تعزيز الثقة وضمان استدامة النشاط على المدى الطويل



### استهداف احتياجات المجتمع:

الاستثمار الاجتماعي ليس مجرد تبرعات خيرية أو هبات عشوائية، بل هو استثمار هادف يركز على تلبية الاحتياجات الملحة والحقيقية للمجتمع المحلي



### الشراكة والتعاون:

يتم تحديد وتنفيذ مشاريع الاستثمار الاجتماعي بالتعاون الوثيق مع المجتمعات المحلية المتأثرة، لضمان توافق البرامج مع احتياجاتهم وتطلعاتهم



### المشاركة في التخطيط:

تشرك المجتمعات المحلية بفعالية في مراحل التخطيط والتنفيذ، مع التأكيد على إشراك مختلف الشرائح، وعدم الاقتصار على قادة المجتمع فقط لضمان العدالة والشمولية



### القياس والتوثيق:

يتم قياس تأثير مشاريع الاستثمار الاجتماعي بدقة، وتوثيق النتائج بشكل منهجي، بهدف تقييم فعالية البرامج وتحسينها باستمرار لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة



## دور الاستثمار الاجتماعي في التنمية المجتمعية:

### 1. تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية:

يساهم الاستثمار الاجتماعي في بناء وتطوير البنية التحتية المحلية مثل المدارس، والمستشفيات، والطرق، والمياه والصرف الصحي، كما يمكن أن يشمل تقديم الدعم لتحسين خدمات الصحة العامة، والتعليم، والخدمات الاجتماعية، حيث أن تحسين البنية التحتية والخدمات الأساسية يعزز من جودة الحياة في المجتمعات المحلية، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى الرفاهية

### 2. دعم التعليم والتدريب:

يمكن للشركات الاستثمار في برامج التعليم والتدريب التي تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة في المجتمع المحلي، وهذا يمكن أن يشمل بناء المدارس، وتقديم منح دراسية، وتطوير برامج التدريب المهني التي تؤهل الأفراد للعمل في قطاعات مثل التعدين والصناعات ذات الصلة، حيث أن تعزيز التعليم والتدريب يساهم في بناء رأس المال البشري المحلي، مما يزيد من فرص العمل والقدرة التنافسية للمجتمع المحلي على المدى الطويل

### 3. تحفيز الاقتصاد المحلي:

من خلال الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمبادرات الريادية، يمكن للشركات المساهمة في تعزيز النشاط الاقتصادي المحلي، ويمكن أن يشمل ذلك تقديم التمويل والدعم الفني للمشاريع الصغيرة، أو تطوير حاضنات الأعمال والمراكز التجارية، حيث أن دعم الاقتصاد المحلي يعزز من فرص العمل ويقلل من البطالة، مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار المجتمعي

### 4. تعزيز الصحة والرفاه الاجتماعي:

يمكن للاستثمار الاجتماعي أن يشمل دعم البرامج الصحية، مثل حملات التوعية الصحية، وتوفير الرعاية الصحية الأساسية، وبناء المرافق الصحية، كما يمكن أن يدعم برامج التغذية، والرعاية الاجتماعية للفئات الضعيفة مثل الأطفال وكبار السن والأرامل والمطلقات والأيتام، حيث أن تحسين الصحة العامة والرفاه الاجتماعي يؤدي إلى مجتمع أكثر استقراراً وصحة، مما يقلل من تكاليف الرعاية الصحية على المدى الطويل ويحسن من نوعية الحياة

### 5. تعزيز التماسك الاجتماعي والثقة:

يمكن أن تشمل الاستثمارات الاجتماعية مبادرات لتعزيز التماسك الاجتماعي، مثل دعم الأنشطة الثقافية والرياضية، وتعزيز الحوار والمشاركة المجتمعية، والعمل على بناء الثقة

بين الشركات والمجتمعات المحلية، حيث أن تعزيز التماسك الاجتماعي والثقة يقلل من النزاعات المحتملة ويعزز من التعاون بين الشركات والمجتمعات، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة تدعم التنمية الشاملة

## 6. تمكين المرأة والفئات المهمشة:

يمكن للاستثمار الاجتماعي أن يركز على تمكين المرأة والفئات المهمشة من خلال برامج التعليم، والتدريب، ودعم المشاريع الصغيرة، وتوفير فرص العمل المخصصة لهذه الفئات، حيث أن تمكين المرأة والفئات المهمشة يساهم في خلق مجتمع أكثر شمولاً وعدلاً، ويعزز من القدرة الاقتصادية والاجتماعية لجميع أفرادها

تلعب الاستثمارات الاجتماعية دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات المجاورة لمواقع التعدين، فمن خلال تحسين البنية التحتية، ودعم التعليم والتدريب، وتحفيز الاقتصاد المحلي، وتحسين الصحة والرفاه الاجتماعي، وتمكين الفئات المهمشة، تستطيع الشركات أن تساهم بشكل كبير في النمو المجتمعي والاقتصادي المستدام. تُظهر هذه الاستثمارات التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية، وتعزز علاقتها الإيجابية مع المجتمعات التي تُمارس فيها نشاطها

## أَمْثَلَة عَلَى مَبَادِرَات نَاجِحَة لِّلِاسْتِثْمَارِ الْاجْتِمَاعِي فِي قِطَاعِ التَّعْدِينِ:

إن شركات التعدين قادرة على المساهمة بشكل كبير في تنمية المجتمع، وذلك من خلال مبادرات الاستثمار الاجتماعي التي تهدف إلى تحسين ظروف المجتمعات المحلية، وإليك بعض الأمثلة على مبادرات نجحت في الاستثمار الاجتماعي في قطاع التعدين

### برنامج "بيكول إيكو بلازا" من شركة ريو تينتو - الفلبين:

لتعزيز التنمية المستدامة قامت شركة "ريو تينتو" بإطلاق مركز "بيكول إيكو بلازا" في منطقة بيكول بالفلبين، وهو مركز مجتمعي تم إنشاؤه بالشراكة مع المجتمعات المحلية، ويهدف المركز إلى تعزيز التعليم البيئي، وتوفير فرص للتدريب على إدارة النفايات وإعادة التدوير

لقد ساهم هذا المركز بشكل كبير في زيادة وعي المجتمعات المحلية بقضايا البيئة، وأيضاً توفير فرص عمل جديدة شجعت المجتمعات على المشاركة الفعالة في الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة

### **مبادرة "بوكارامانجا هيلث كير" من شركة أنجلو أميركان - كولومبيا؛**

استجابت شركة "أنجلو أميركان" لاحتياجات المجتمع المحلي من خلال مبادرة صحية شاملة، وقد شملت المبادرة بناء مركز صحي مجهز بأحدث المعدات الطبية، وتوفير دورات تدريبية للكوادر الطبية المحلية ترتب على هذه المبادرة تحسن ملحوظ في جودة الرعاية الصحية، وخفض معدلات الأمراض، وتحسين الصحة العامة، كما ساعدت في بناء قدرات الكادر الطبي المحلي من خلال التدريب المستمر، مما نتج عنه تحسن خدمات الرعاية الصحية في المنطقة

### **برنامج "فرص جديدة" من شركة بي إتش بي - أستراليا؛**

أطلقت شركة بي إتش بي برنامج "فرص جديدة" الذي يركز على تعزيز التعليم والتوظيف لمجتمعات أستراليا الأصلية يقدم البرنامج منحا دراسية للطلاب من المجتمعات المحلية، بالإضافة إلى تدريب مهني لتجهيزهم للعمل في مجال التعدين وقطاعات أخرى. حقق البرنامج نجاحا ملحوظا في زيادة معدلات التعليم والتوظيف بين المجتمعات المحلية، مما أدى إلى تحسين دخلهم وتطور مجتمعاتهم، كما ساهم في تمكين المجتمعات الأصلية من المشاركة الفعالة في الاقتصاد الأسترالي

### **مشروع "المياه للجميع" من شركة نيومونت - غانا؛**

من أجل تحسين الوصول إلى المياه النظيفة في غانا قامت شركة نيومونت بتنفيذ مشروع "المياه للجميع" تضمن المشروع إقامة آبار جديدة، وتطوير أنظمة توصيل مياه حديثة، ومحطات تنقية مياه. ساعد المشروع في تحسين صحة المجتمعات المحلية المحيطين بمواقع عمليات التعدين، والحد من انتشار الأمراض المعدية، كما ساهم في تحسين جودة الحياة بشكل عام، وزاد من رضا المجتمع المحلي تجاه أنشطة الشركة

### **مبادرة "التعليم للجميع" من شركة فالي - البرازيل؛**

لتحسين فرص التعليم في المجتمعات المحيطة بمنجمها في البرازيل، أطلقت شركة فالي مبادرة "التعليم للجميع" التي شملت بناء مدارس جديدة، وتحديث المرافق التعليمية، إضافة إلى توفير منح دراسية وبرامج تعليمية للأطفال والشباب. حققت المبادرة نجاحا ملحوظا في تحسين جودة التعليم، وزيادة معدلات الالتحاق بالمدارس، وقد أدى ذلك إلى تعزيز مشاركة المجتمع ودعم التنمية المستدامة على المدى الطويل

### برنامج "التمكين الاقتصادي للمرأة" من شركة جولد فيلدز - جنوب أفريقيا:

أطلقت شركة "جولد فيلدز" برنامجا شاملا لتمكين النساء في جنوب أفريقيا، وقد ركز البرنامج على المناطق المحيطة بمواقع التعدين.

يهدف البرنامج إلى تمكين النساء في المجتمعات المحلية من خلال توفير التدريب على المهارات المهنية ودعم ريادة الأعمال وإتاحة التمويل للمشاريع الصغيرة التي يشرف عليها النساء.

ساهم البرنامج في تعزيز دور المرأة في الاقتصاد المحلي، مما أدى إلى زيادة مشاركتها في الأنشطة الاقتصادية وتحسين مستوى دخلهن وقدرتهن على الكسب، وقد نتج عن ذلك تعزيز استقرار المجتمعات المحلية اقتصاديا واجتماعيا

### مشروع "التغذية المدرسية" من شركة باريك - تنزانيا:

نفذت شركة "باريك جولد" مشروعاً لتوفير وجبات غذائية متكاملة للأطفال في المدارس بتنزانيا، بهدف تحسين صحتهم ونظامهم الغذائي، وقد اهتم المشروع أيضا بتوعية الأطفال حول التغذية الصحية، فنتج عنه

- تحسّن ملحوظ في صحة الأطفال ونظامه الغذائي في المجتمعات المحلية.
- تحسّن أداء الأطفال في المدرسة، وتقليل معدلات التسرب المدرسي.
- بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي.

تُظهر هذه الأمثلة بوضوح الدور الإيجابي الذي يلعبه الاستثمار الاجتماعي لشركات التعدين في تحسين التنمية المجتمعية. فمن خلال دعم مجالات التعليم، والصحة، والبيئة، والتمكين الاقتصادي، والثقافة، تُسهم هذه الشركات بشكل فعال في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق فوائد طويلة الأمد للمجتمعات المحلية

## الفرق بين الاستثمار الاجتماعي والعلاقات العامة والعلاقات

### الحكومية:

الاستثمار الاجتماعي يختلف جوهريا عن العلاقات العامة والعلاقات الحكومية، حيث يركز على تنفيذ مشاريع تنموية طويلة الأمد تستهدف تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات المحلية. هذه الاستثمارات تشمل تطوير البنية التحتية، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، ودعم ريادة الأعمال، وحماية البيئة. الهدف الأساسي من الاستثمار الاجتماعي هو خلق أثر إيجابي ومستدام يحقق منفعة متبادلة للشركة والمجتمع، وليس مجرد تحسين صورة الشركة أو تلبية متطلبات

قانونية

على العكس، العلاقات العامة تهدف إلى بناء وتعزيز صورة الشركة أمام الجمهور والعملاء والشركاء من خلال أنشطة مثل الرعاية الإعلامية، والحملات الترويجية، وتنظيم المؤتمرات. أي أموال تُنفق في هذا السياق تُعتبر جزءًا من استراتيجيات التسويق والاتصال، وليس من الاستثمار الاجتماعي، لأنها تركز على تحسين سمعة الشركة وزيادة ولاء العملاء، وليس على تنمية المجتمع بشكل مباشر

أما العلاقات الحكومية، فهي تتعلق بالتفاعل الرسمي مع الجهات التنظيمية والحكومية لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات، والحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة لعمليات الشركة. وتشمل هذه الأنشطة الاجتماعات مع المسؤولين، والمشاركة في الفعاليات الحكومية، والتفاوض حول السياسات والتشريعات التي تؤثر على القطاع. المبالغ المصروفة في هذا المجال تُستخدم لضمان استمرارية الأعمال والالتزام بالقوانين، وليس لدعم المبادرات الاجتماعية

بالتالي، فإن أي تمويل يُخصص لتحسين صورة الشركة أو لتسهيل العلاقات مع الحكومة لا يُعتبر استثمارًا اجتماعيًا، لأنه لا يقدم فائدة حقيقية ومستدامة للمجتمع المحلي. الاستثمار الاجتماعي يجب أن يكون موجّهًا نحو مشاريع تحقق أثرًا ملموسًا في حياة الأفراد والمجتمعات، وليس مجرد أداة لتعزيز العلامة التجارية أو تلبية متطلبات تنظيمية

### تصنيفات الاستثمار الاجتماعي، وما يشمل، وما لا يشمل

تصنيف الاستثمار الاجتماعي	يشمل	لا يشمل
تطوير وتحسين البنية التحتية المجتمعية	تمويل مشاريع تخدم المجتمع، مثل بناء المدارس، والمستشفيات، والمراكز الصحية، وشبكات الطرق، والمياه، والصرف الصحي. بناء المرافق المجتمعية، مثل الجسور، والمراكز الثقافية.	إصلاح الطرق التي تضررت بسبب شاحنات الشركة، حيث تعد مسؤولية تشغيلية، وليست استثمارًا اجتماعيًا. البنية التحتية الخاصة بالشركة، وحتى لو كان لها فوائد اجتماعية غير مباشرة.
تنمية المهارات، وبناء القدرات	تقديم برامج تدريبية، وورش عمل لأفراد المجتمع المحلي، ولتطوير مهاراتهم، وزيادة فرصهم في سوق العمل. دعم المنظمات غير الحكومية، والجهات الحكومية المحلية، ومن خلال التدريب، والمساعدة التقنية.	تدريب موظفي الشركة، حيث يعد جزءًا من تطوير القدرات الداخلية، وليس استثمارًا اجتماعيًا. تحسين قدرات الشركة الداخلية، مثل برامج التطوير المهني لموظفيها.
دعم المشاريع الصغيرة، وريادة الأعمال	توفير التمويل، والإرشاد لرواد الأعمال المحليين، ولمساعدتهم على تطوير مشاريعهم. تقديم قروض صغيرة، ولأصحاب المشاريع المحلية، ولتوسيع أعمالهم، ولتحقيق الاستفادة الاقتصادية.	الاستثمار في مشاريع تجارية كبيرة، ولا تعود بفائدة مباشرة على المجتمع المحلي. تقديم دعم مالي مشروط بالتوظيف داخل الشركة فقط.



تحسين الخدمات الصحية والتعليمية	دعم العيادات المتنقلة، وبرامج التحصين، وتوفير المعدات الطبية، وتحسين مرافق المياه، والصرف الصحي. دعم المبادرات التعليمية، مثل تحسين المناهج الدراسية، وتوفير المنح الدراسية، وتطوير المدارس.	برامج صحة الموظفين، حيث تعد جزءاً من سياسات الشركة الداخلية. بناء مساكن للموظفين، حيث لا يعد ذلك مساهمة اجتماعية، بل امتيازاً وظيفياً.
حماية البيئة، والاستدامة	مشاريع تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، مثل إعادة التشجير، وإدارة النفايات، وتقليل استهلاك الطاقة. دعم مبادرات التنوع البيولوجي، والمشاريع التي تعزز كفاءة استخدام الموارد البيئية.	المشاريع البيئية التي تركز فقط على الامتثال التنظيمي لمتطلبات الشركة، ودون تحقيق منفعة حقيقية للمجتمع. معالجة سحب المياه الناتجة عن أنشطة الشركة، ودون توفير حلول مستدامة للمجتمع المحلي.
تطوير، وتنمية المجتمع	دعم المشاريع الحرفية، والتدريب على المهارات الحياتية، ولمساعدة المجتمعات المحلية على تحقيق الاستدامة. بناء المساكن للمجتمعات ذات الدخل المنخفض، وتمويل الأبحاث حول خيارات الإسكان المناسبة لهم. مشاريع تعزز التراث، والثقافة المحلية، مثل دعم الفنون، والحرف التقليدية، وبرامج اللغة.	الرعاية التجارية للأحداث الثقافية، والفنية التي تهدف إلى الترويج لعلامة تجارية، وليس إلى تنمية المجتمع. المشاريع التي لا تعود بالفائدة على المجتمع المحلي، وبشكل مباشر.
الإغاثة في حالات الطوارئ	تقديم المساعدات الإنسانية، مثل الغذاء، والمأوى، والمستلزمات الطبية، والمجتمعات المتضررة من الكوارث. تنفيذ خطط استجابة سريعة، ولدعم المجتمعات المحلية، وفي مواجهة الأزمات.	معالجة الأضرار الناجمة عن الحوادث التشغيلية للشركة، حيث يجب التعامل معها كجزء من مسؤوليات التشغيل. تعويض الخسائر الاقتصادية للمتضررين، ودون تقديم حلول مستدامة.

## أهمية هذا التصنيف لشركات التعدين

- يساعد شركات التعدين على تحديد الاستثمارات الاجتماعية الفعالة، والتي تعزز العلاقة مع المجتمعات المحلية
- يضمن أن المبادرات تحقق فوائد حقيقية، وبدلاً من التركيز على الامتثال التنظيمي فقط.
- يساهم في تحسين سمعة الشركات، وتقليل المخاطر التشغيلية، مثل النزاعات المجتمعية، والاحتجاجات
- يعزز فرص الحصول على التراخيص، والموافقات من الجهات الحكومية، وعبر إثبات التزام الشركة بالتنمية المستدامة
- يتماشى مع الممارسات العالمية في المسؤولية الاجتماعية، مما يسهل جذب المستثمرين، والشركاء
- باختصار، الاستثمار الاجتماعي ليس مجرد تبرعات، أو مبادرات خيرية، أو برامج رعوية، بل هو استثمار استراتيجي في العلاقة بين الشركة، والمجتمع المحلي، ولضمان تحقيق منفعة مشتركة طويلة الأمد



## إشراك المجتمعات المحلية:

يجب أن يعمل المقاولون على تعزيز فرص التوظيف المحلي، وأن يشجعوا طلب السلع والخدمات المحلية، وهذا يشمل أيضا وجود فرص للتدريب، وتنمية مهارات العاملين المحليين

## المسؤولية الاجتماعية:

تتحمل الشركة مسؤولية ضمان الامتثال لمتطلبات الأداء الاجتماعي، حتى في حال قيام المقاولين بتنفيذ جزء كبير من العمل في المواقع

## كيفية التعامل مع التأثيرات الاجتماعية:

• **تحديد التأثيرات:** يتم فحص التأثيرات الاجتماعية وحقوق الإنسان المترتبة على العقود بشكل دقيق، مع وضع ضوابط وإجراءات مناسبة لإدارتها

• **إدارة العقود المعقدة:** عند توقيع عقود ذات تأثير اجتماعي كبير، يتم وضع خطة مطورة لإدارة الأداء الاجتماعي للمقاول، تركز هذه الخطة على مراقبة الالتزامات الاجتماعية والحقوقية بدقة خلال جميع مراحل تنفيذ العقد

• **التقييم والمراقبة:** يتم مراقبة عمل المقاولين عن كثب من خلال تقارير منتظمة ودقيقة لضمان تنفيذهم للالتزامات المحددة في العقود، والحد من المخاطر الاجتماعية

## إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين:

تعتبر إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين عنصرا أساسيا لنجاح المشاريع التي تديرها الشركات، حيث تهتم بتقييم وتوجيه تأثير أنشطة المقاولين على المجتمع وحقوق الإنسان

## أهداف إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين:

تنوع الكثير من الأهداف التي تعتبر جوهرية للإدارة الخاصة بالأداء الاجتماعي لفئة المقاولين

### الحد من التأثيرات السلبية:

تشكل أنشطة المقاولين في حال عدم إدارتها بشكل جيد خطرا على المجتمعات المحلية وعلى علاقة الشركة مع أطرافها المعنية، لذا يعد ضروريا التأكد من التزام جميع المقاولين بالمعايير الاجتماعية والحقوق التي حددتها الشركة

## إدارة المخاطر الاجتماعية وحقوق الإنسان:

تلتزم الشركة بحماية حقوق العمال وتحديد المخاطر المرتبطة بها، مثل انتهاكات حقوقهم، والاتجار بالبشر، وعمالة الأطفال، والعمل القسري وتُلزم الشركة جميع المقاولين بتطبيق القوانين المعمول بها، بما في ذلك الحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وشروط السلامة والصحة المهنية

## المسؤوليات:

تتحمل الشركة مسؤولية تحقيق أهداف الأداء الاجتماعي النهائية بشكل كامل رغم اعتمادها على مقاولين للقيام بجزء كبير من العمل. يجب على الشركة إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين بشكل مهني. لكن ما هي خطوات الأساسية لهذا؟

### الخطوات الأساسية:

#### 1. تحديد العقود ذات الأهمية الاجتماعية:

- مساعدة المواقع على تحديد ما إذا كان العقد يحمل تأثيرات اجتماعية كبيرة يجب إدارتها

- يجب تضمين الجوانب الاجتماعية في جميع مراحل العقد، بدءاً من التخطيط والمصدر والتعاقد، وصولاً إلى التنفيذ والمراقبة والإغلاق

#### 2. تحليل المخاطر الاجتماعية وحقوق

##### الإنسان:

- يجب تقييم المخاطر المرتبطة بالعقد، مثل قضايا العمل القسري أو عمالة الأطفال، والتأكد من أن المقاولين يمثلون للمتطلبات القانونية والشروط المتعلقة بظروف العمل والصحة والسلامة

#### 3. إدماج الأداء الاجتماعي في التقييم:

- يتعين تقييم العطاءات المقدمة من المقاولين بناءً على معايير الأداء الاجتماعي - يجب أن يتضمن العقد متطلبات واضحة تتعلق بالأداء الاجتماعي قبل بدء العمل

#### 4. خطة إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين:

- في حال كانت المخاطر الاجتماعية والبيئية كبيرة، يجب تطوير خطة إدارة الأداء الاجتماعي للمقاولين، والتي تعد جزءاً من خطة إدارة المقاولين الشاملة

#### 5. المراقبة والمراجعة:

- لا تتوقف إدارة الأداء الاجتماعي عند بدء العمل، بل يجب إجراء تقارير ومراجعات منتظمة لضمان التنفيذ السليم للعقد والسيطرة على المخاطر الاجتماعية

#### 6. الإغلاق:

- عند انتهاء العقد، يجب التأكد من أن المقاولين قد استوفوا جميع التزاماتهم الاجتماعية قبل إغلاق العقد نهائياً، بالإضافة إلى إجراء مراجعة للتعلم من التجربة وتحسين المستقبل



11

# تقييم الأثر الاجتماعي (SIA) في قطاع التعدين



تقييم الأثر الاجتماعي (SIA) هو: عملية مستخدمة في قطاع التعدين لفحص الآثار المحتملة لأنشطة التعدين على المجتمعات المحلية، حيث يساعد هذا التقييم في تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية بشكل دقيق، مما يجعل الشركات قادرة على اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة لإدارة المخاطر

## عملية تقييم الأثر الاجتماعي:

### تحديد النطاق والدراسات الأساسية:

تتطلب الخطوة الأولى من عملية التقييم تحديد نطاق التقييم وفهم البيئة الاجتماعية الحالية بدقة، ويتضمن ذلك دراسة شاملة لخصائص المجتمعات المحلية، والبنية التحتية الاجتماعية، والقيم الثقافية، وديناميكيات المجتمع

### مشاركة أصحاب المصلحة:

إن التفاعل مع أصحاب المصلحة أمراً أساسياً لنجاح عملية تقييم الأثر الاجتماعي، ويشمل ذلك التفاعل التشاور مع المجتمعات المحلية والجهات الحكومية والأطراف ذات الصلة، حيث يتم الحديث معهم حول جمع مدخلاتهم، وفهم المخاوف والتوقعات التي تخالطهم

### النتائج بالآثار وتحليلها:

يتم تحديد الآثار الاجتماعية المحتملة عن طريق استخدام البيانات الأساسية ومدخلات أصحاب المصلحة، ويمكن أن تمثل هذه الآثار في تغييرات في التوظيف، وصحة المجتمع، والتأثيرات الثقافية، والتماسك الاجتماعي. ويراعى في التحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

### تطوير تدابير التخفيف:

يهدف التقييم إلى تحديد طرق للتخفيف من الآثار المحتملة، وتعزيز النتائج الإيجابية، قد يشمل ذلك برامج الاستثمار الاجتماعي لتنمية المجتمع، والاستثمار في البنية التحتية، واتباع السياسات التي تدعم التوظيف والشراء المحليين

### خطة الرصد والإدارة:

من الضروري وضع أنظمة رصد فعالة لمراقبة تنفيذ تدابير التخفيف وتأثيرها على المجتمعات، ويجب أن ترافق هذه الأنظمة خطط إدارة مرنة تستجيب للتقييم المستمر وتخفيف مع التغييرات المستمرة

## التقييم والمراجعة:

يُخضع تقييم الأثر الاجتماعي ونتائج لمراجعة مستمرة لتحسين الاستراتيجيات والتقييمات المستقبلية، ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات، وإجراء التعديلات اللازمة على خطط الإدارة تبعاً لذلك

## دور تقييم الأثر الاجتماعي في اتخاذ القرار وإدارة المخاطر:

• **اتخاذ قرارات مستنيرة:** يوفر تقييم الأثر الاجتماعي فهماً شاملاً للبيئة الاجتماعية، مما يمكن شركات التعدين من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم المشروع وتنفيذه وإدارته، وذلك يساعد في تحديد المخاطر والفرص المحتملة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع



• **إدارة المخاطر:** من خلال التنبؤ بالآثار الاجتماعية والتخفيف منها، يساعد تقييم الأثر الاجتماعي في تقليل مخاطر النزاعات المجتمعية والتحديات القانونية والأضرار التي تلحق بالسمعة، ويضمن ذلك أن تكون عمليات التعدين مسؤولة اجتماعياً ومتوافقة مع توقعات المجتمع



• **تعزيز الرخصة الاجتماعية للعمل:** تساهم عمليات تقييم الأثر الاجتماعي الفعالة في الحصول على رخصة اجتماعية للعمل والحفاظ عليها من خلال إظهار الالتزام بمعالجة مخاوف المجتمع وتقديم الفوائد الاجتماعية



• **توجيه برامج تنمية المجتمع:** يقدم تقييم الأثر الاجتماعي معلومات مهمة تساعد في تطوير استراتيجيات الاستثمار الاجتماعي التي تتماشى مع احتياجات وأولويات المجتمعات المحلية، مما يعزز التنمية المستدامة والمرونة طويلة الأجل للمجتمع



## ◀ بعض المنهجيات شائعة الاستخدام في تقييم الأثر الاجتماعي في التعدين:

### جمع البيانات النوعية والكمية:

• **الاستبيانات والاستطلاعات:** تساعد هذه الأدوات على جمع بيانات كمية حول تركيبة المجتمع السكانية، والوضع الاقتصادي، والبنية التحتية الاجتماعية، لتوفير مجموعة من الرؤى قابلة للقياس حول ظروف المجتمع الأساسية، وأثر التغييرات المحتملة الناتجة عن الأنشطة التعدينية

• **المقابلات ومجموعات التركيز:** تُعدّ المقابلات مع قادة المجتمع، وجلسات مجموعات التركيز مع أعضائه، مصدراً قيماً في جمع البيانات النوعية، حيث تُبرز التجارب الشخصية، والأفكار، والمخاوف التي يصعب رصدها بالأساليب الكمية وحدها

### النهج التشاركي:

• **مشاورات أصحاب المصلحة:** لتحقيق شمولية تقييم الأثر الاجتماعي لا بد من التفاعل مع أصحاب المصلحة، كالمجتمعات المحلية، والمسؤولين الحكوميين، والمنظمات غير الحكومية، لفهم وجهات نظرهم، وبناء الثقة، ويعكس التقييم احتياجات المجتمع وقيمه بشكل دقيق

• **ورش العمل المجتمعية:** تساهم ورش العمل في تعزيز الحوار والتعاون بين شركات التعدين والمجتمعات المحلية، مما يجعلها قادرة على تطوير حلول واستراتيجيات مشتركة للتخفيف من الآثار السلبية

## ◀ الدراسات الأساسية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية:

تهدف هذه الدراسات إلى بناء فهم شامل للبيئة الاجتماعية الحالية، شاملة جوانبها الديموغرافية والثقافية والاقتصادية، بهدف التنبؤ بتأثيراتها المستقبلية وتقييمها

## ◀ التنبؤ بالآثار وتحليل السيناريوهات:

• **النمذجة والمحاكاة:** تُساعد النماذج التنبؤية والمحاكاة على توقع آثار السياسات والمشاريع الاجتماعية المختلفة، مما يُمكن من فهم نطاق النتائج المحتملة، ووضع استراتيجيات للتخفيف من أي آثار سلبية

• **تقييم المخاطر:** يساعد تقييم المخاطر المرتبطة بالتعدين الشركات على تحديد ومعالجة أهم الآثار الاجتماعية

## ◀ دمج الأساليب الفنية والتشاركية:

▪ **نهج الأساليب المختلطة:** يُعزز دمج التقييمات الفنية والأساليب التشاركية فهما أعمق للآثار الاجتماعية، إذ يُراعي هذا الأسلوب البيانات الموضوعية والإدراكات الذاتية، مما ينتج عنه تقييمات أدق وأكثر مراعاة للخصائص الثقافية

## ◀ المراقبة المستمرة والإدارة التكيفية:

▪ **المراقبة المستمرة:** يُمكن إنشاء نظام مراقبة مستمرة للآثار الاجتماعية من تتبع ورصد تغيراتها مع مرور الوقت، ويتيح ذلك تعديل تدابير التخفيف واستراتيجيات الإدارة بشكل فوري

▪ **الإدارة التكيفية:** يسهل أسلوب الإدارة التكيفية مثل دورة "التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتصرف"، التحسين المستمر لمواجهة متغيرات السياق الاجتماعي وظروف المشروع

## ◀ أخلاقيات البحث الاجتماعي

تُعتبر أخلاقيات البحث الاجتماعي ركيزة أساسية لضمان مصداقية الأبحاث العلمية واحترام المشاركين في الدراسة. فهي تمثل مجموعة من المبادئ والمعايير التي تُوجّه الباحثين لضمان الشفافية، النزاهة، وحماية حقوق الأفراد والمجتمعات المشمولة في الأبحاث، وفيما يلي أهم الجوانب المتعلقة بأخلاقيات البحث الاجتماعي

### 1. احترام الاستقلالية وحق الاختيار

- يُعطى المشاركون الحق الكامل في قبول أو رفض المشاركة في الدراسة دون ضغوط.
  - يجب توضيح أهداف البحث، منهجيته، واستخدام البيانات، وذلك لضمان الموافقة المستنيرة من المشاركين
  - يتم احترام قرار الأفراد في الانسحاب من الدراسة في أي وقت.
- المصدر: إعلان هلسنكي (Declaration of Helsinki).

### 2. العدالة والإنصاف في اختيار المشاركين

- يجب أن يكون اختيار المشاركين عادلاً وشفافاً، مع تجنب استغلال الفئات الضعيفة أو المهمشة بشكل غير أخلاقي
  - التمثيل العادل لكافة فئات المجتمع يُعزز مصداقية النتائج.
- المصدر: مبادئ بيلمونت (Belmont Report)، الذي يُعتبر أساساً لأخلاقيات البحث الاجتماعي والطبي.

### 3. السرية وحماية البيانات

- ضمان حماية البيانات الشخصية للمشاركين وعدم مشاركتها دون إذن مسبق
- يتم تخزين البيانات بطريقة آمنة، مع تحديد من يمكنه الوصول إليها
- يُشترط حذف البيانات بعد استخدامها إذا كان ذلك فلزما أو بناء على طلب المشاركين
- المصدر: دليل أخلاقيات البحث لمنظمة الصحة العالمية (WHO).

### 4. النزاهة الأكاديمية ومنع التلاعب

#### بالنتائج

- يجب تقديم النتائج بدقة وموضوعية بعيدا عن أي تحيز أو تحريف
- يُمنع استخدام أدوات أو أساليب بحثية غير أخلاقية مثل الخداع أو التضليل
- الامتثال لمعايير النزاهة العلمية والاعتراف بجهود الباحثين الآخرين
- المصدر: الأكاديمية الوطنية للعلوم (NAS).

### 5. حماية حقوق الفئات الهشة

- عند إجراء أبحاث تشمل الأطفال، وكبار السن، أو الأشخاص ذوي الإعاقة، يجب الحصول على موافقة أولياء الأمور أو الأوصياء القانونيين
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان عدم تعرض هذه الفئات لأي استغلال أو إساءة
- احترام الأعراف الثقافية والتقاليد الخاصة بالمجتمعات المحلية
- المصدر: ميثاق اليونسكو لأخلاقيات البحث العلمي.

### 6. الشفافية والحوكمة في إدارة البيانات

- يجب إبلاغ المشاركين بكيفية استخدام البيانات التي يتم جمعها
- الالتزام بتخزين البيانات بطرق تضمن حمايتها من التسريب أو الاستخدام غير المصرح به
- الامتناع عن إعادة استخدام البيانات لأغراض أخرى دون إذن
- المصدر: اللجنة الأوروبية لأخلاقيات البحث (European Commission Ethics Guidelines).

### 7. المسؤولية الاجتماعية للباحث

- تُعتبر الأبحاث الاجتماعية أداة تنمية يجب توجيهها نحو تحقيق منفعة مجتمعية
- يجب التأكد من أن نتائج البحث تُستخدم بشكل إيجابي ولا تُلحق ضررا بالمجتمع
- يُشترط إشراك أفراد المجتمع عند الحاجة في عملية البحث لضمان الشفافية والملكية المشتركة للنتائج
- المصدر: توصيات الأمم المتحدة لأخلاقيات البحث.

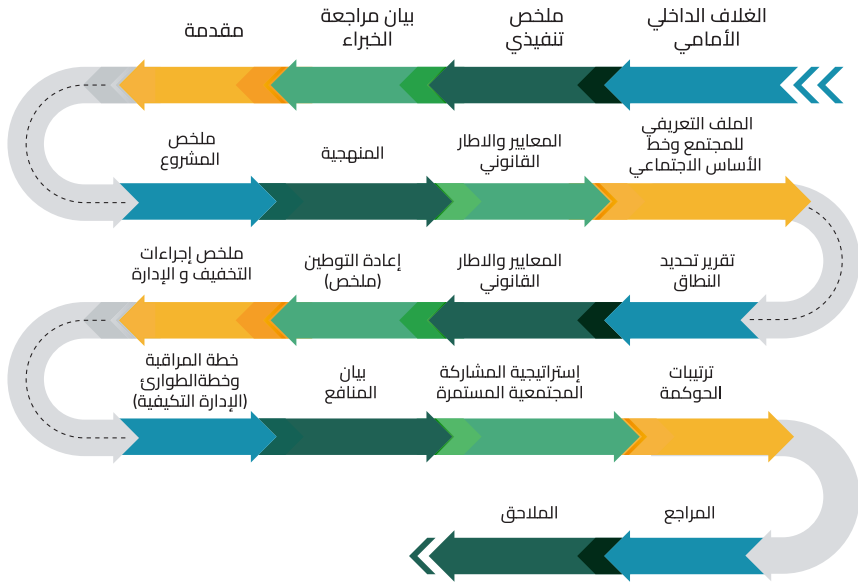
### 8. احترام الخصوصية الثقافية والاجتماعية

- عند دراسة مجتمعات محلية أو مجموعات ذات ثقافات خاصة، يجب احترام العادات والتقاليد الخاصة بهم
- تجنب أي تصرف قد يُسيء إلى المشاركين أو يُفسر على أنه تعدي على ثقافتهم



## المحتويات النموذجية لدراسة الأثر الاجتماعي

تتضمن دراسة تقييم الأثر الاجتماعي النموذجية العناصر الموضحة في هذه الوثيقة، ويعتمد سرد الفصول بدقة وترتيب ظهورها على الظروف الخاصة لكل حالة وتوقعات الجمهور المستهدف بالدراسة



### 1- الغلاف الداخلي الأمامي

بيان النشر يوضح المؤلفين (أي أسماء الأفراد المسؤولين عن العمل وكتابة الدراسة) والناشر وتاريخ النشر وغيرها من المعلومات لتحديد طبيعة المستند والغرض منه

### 2- ملخص تنفيذي

بيان قصير يوضح القضايا والنتائج الرئيسية.

### 3- بيان مراجعة الخبراء

خطاب / تقرير من أي خبير أو مراجع نظير (أو ربما بيان مشترك إذا كان هناك عدد من المراجعين) للإشارة إلى كيفية إجراء المراجعة، وما هي القيود المطبقة على المراجعين، وأي ملاحظات ومخاوف وتوصيات للمراجعين، وقد يكون الرد من المؤلفين على المراجعة مناسباً أيضاً

#### 4 - مقدمة

مقدمة عامة للدراسة توضح الغرض من الدراسة، وربما تتضمن بياناً عاماً قصيراً حول كيفية ارتباط الوثيقة بأدبيات / فلسفة تقييم الأثر الاجتماعي

#### 5- ملخص المشروع

وصف جيد للمشروع وجميع الأنشطة التابعة له حتى يتمكن القارئ من فهم المشروع ومكوناته وأنشطته، وحيثما وجدت بدائل أو خيارات للمشروع يمكن شرحها هنا

#### 6- المنهجية

بيان حول التصميم العام لتقييم الأثر الاجتماعي، والطرق المستخدمة، وما هي عمليات مشاركة المجتمع التي تم استخدامها، وكيف تم النظر في القضايا الأخلاقية ومعالجتها، وربما تعاريف و / أو مناقشة المفاهيم الأساسية، ومن المتوقع هنا وجود بعض الروابط إلى تقييم الأثر الاجتماعي وأدبيات البحث الاجتماعي، ويجب تقديم مناقشة حول ترتيبات الحوكمة لإجراء تقييم الأثر الاجتماعي، والأهم من ذلك أن قيود المنهجية المطبقة سيتم تضمينها أيضاً، بما في ذلك قرارات تضيق أو توسع النطاق خلال مراحل تقييم الأثر الاجتماعي

#### 7- المعايير والإطار القانوني المعمول به

مناقشة الإطار (الأطر) القانونية والتشريعات واللوائح والمبادئ التوجيهية المعمول بها والتي تنطبق على حالة معينة، وهذا لن يشمل فقط التشريعات / اللوائح المحلية، والمؤسسات ذات الصلة ومسؤوليتها تجاه المشروع، ولكن أيضاً ذكر المعايير الدولية،

مثل معايير الأداء لمؤسسة التمويل الدولية، والتوجيهات من المنظمات الصناعية الدولية، والإشارة إلى الوثيقة الإرشادية لتقييم الأثر الاجتماعي

#### 8- الملف التعريفي للمجتمع وخط الأساس الاجتماعي

إذا تم تضمين ملف تعريف المجتمع الموسع وخط الأساس الاجتماعي كملاحق، فيجب على الأقل تضمين ملخص للخصائص الرئيسية ومجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين هنا، وهناك طريقة بديلة أخرى وهي تضمين ملف تعريف المجتمع وبيانات خط الأساس مباشرة هنا، كما ينبغي مناقشة القضايا التاريخية الرئيسية، ويجب أيضاً تضمين الجوانب الرئيسية للبيئة المادية التي قد تكون ذات صلة بفهم السياق

#### 9- تقرير تحديد النطاق

بيان بجميع الآثار الاجتماعية المحتملة التي تم أخذها في الاعتبار في مرحلة التقييم، كما يجب أن تكون التدابير المتخذة واضحة لكل تأثير يتم النظر فيه، وفي حالة تقديمه كتقرير منفصل فيجب تقديم ملخص له هنا، وكبديل لذلك يمكن أن يكون هذا التقرير ملحقاً

#### 10- قائمة أولويات الآثار الاجتماعية الرئيسية

توضع هنا قائمة بالآثار المتبقية مع مناقشة كيفية تأثير أصحاب المصلحة المختلفين، ويجب أن يكون هناك تركيز خاص على النساء والفئات الضعيفة

#### 11 - إعادة التوطين (ملخص)

إذا كانت إعادة التوطين مطلوبة، أو في حالة توقع حدوث نزوح مادي أو اقتصادي بسبب المشروع، يتم تقديم وصف موجز لكيفية تنفيذ عملية إعادة التوطين، وما هو التعويض الذي سيتم تقديمه وكيف سيتم تحديده، وما هي التدابير التي سيتم اتخاذها للاستعادة سبل العيش وتعزيزها، وستكون هناك حاجة إلى خطة عمل لإعادة التوطين مطورة بالكامل كوثيقة منفصلة

#### 12 - ملخص إجراءات التخفيف والإدارة

يجب تقديم قائمة بتدابير التخفيف والتدابير الإدارية الأخرى لمعالجة القضايا الاجتماعية، ويجب أن يكون هناك تقدير للتكلفة وإطار زمني لتنفيذ تدابير التخفيف المقترحة

#### 13 - خطة المراقبة وخطة الطوارئ (الإدارة التكيفية)

يجب توفير خطة لكيفية إجراء المراقبة - ما الذي سيتم مراقبته، وكيفية مراقبته، وعدد المرات، ومن المسؤول، وكذلك كيفية استجابة الشركة في حالة تجاوز حد المخصصات

#### 14 - إستراتيجية المشاركة المجتمعية المستمرة وآليات التظلم والشكاوى

وصف لعمليات المشاركة المجتمعية المستمرة التي سيتم تنفيذها، وكذلك وصف لآليات التظلم والشكاوى التي سيتم توفيرها والعمليات التي سيتم استخدامها لإدارة التظلمات والشكاوى

#### 15 - ترتيبات الحوكمة

مناقشة ترتيبات الحوكمة التي سيتم تطبيقها على عمليات المشاركة المجتمعية الجارية، وآليات استقبال ومعالجة الشكاوى، وعمليات المراقبة، وضمان القبول المستمر لبرنامج الاستثمار الاجتماعي

#### 16 - المراجع

قائمة بجميع المراجع المستخدمة في الدراسة، وأي مراجع رئيسية تم الاسترشاد بها في تصميم بحث تقييم الأثر الاجتماعي





12

# إعادة التوطين



## إعادة التوطين

تعد عملية الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين الغير طوعي جزءا ضروريا في العديد من مشاريع التعدين، إلا أنه يمكن أن تترتب على هذه العمليات آثار سلبية كبيرة على المجتمعات المتضررة إذا لم تتم إدارتها بشكل صحيح، ويشير التوطين الغير طوعي إلى النزوح الجسدي (الانتقال أو فقدان المأوى) والنزوح الاقتصادي (فقدان الأصول أو الوصول إلى الأصول مما يؤدي إلى فقدان مصادر الدخل أو وسائل كسب العيش) نتيجة لعمليات الاستحواذ على الأراضي المتعلقة بالمشاريع أو القيود المفروضة على استخدامها وبينما تظل عملية الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين من التحديات الكبيرة في مشاريع التعدين، تهدف المعايير والممارسات المتطورة إلى ضمان أن الأشخاص المتضررين لا يكونون في وضع أسوأ، فالخطيط الدقيق والمشاركة الفعالة والتركيز على استعادة سبل العيش هي مفاتيح لتحقيق نتائج تنموية إيجابية

## المبادئ والمعايير الرئيسية

وضعت المؤسسات المالية الدولية ووكالات التنمية معايير و ضمانات تتعلق بالاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري، وتشمل بعض المبادئ الرئيسية ما يلي

- تجنب أو تقليل إعادة التوطين القسري حيثما كان ذلك ممكنا من خلال استكشاف تصميمات بديلة للمشروع
- عند عدم القدرة على تجنب النزوح، يجب تصور وتنفيذ عملية التوطين كبرنامج تنموي.
- ضمان استشارة الأشخاص المتضررين بشكل هادف وتوفير فرص لهم للمشاركة في تخطيط وتنفيذ برامج التوطين
- مساعدة الأشخاص النازحين في تحسين سبل معيشتهم ومستويات معيشتهم أو على الأقل إعادتها إلى المستويات السابقة للنزوح
- دفع تعويضات عن الأصول المستحوذ عليها بالقيمة الكاملة للاستبدال.
- تقديم المساعدة للأشخاص النازحين جسديا في عملية إعادة التوطين.
- تحسين سبل عيش الأشخاص النازحين اقتصاديا.

ويعتبر إطار العمل البيئي والاجتماعي للبنك الدولي ومعيار الأداء الخامس لمؤسسة التمويل الدولية بشأن الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري مرجعين شائعين في هذا المجال

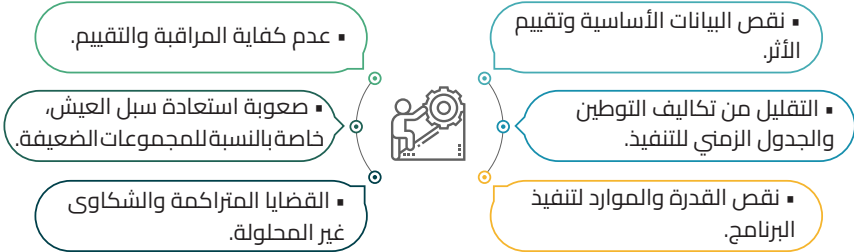
## عملية التخطيط

تشمل الخطوات الرئيسية في تخطيط عملية الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين ما يلي:

- 01 تحديد نطاق المشروع وتقييم الآثار والمخاطر المحتملة.
- 02 إجراء تعداد ودراسات اجتماعية واقتصادية لتحديد الأشخاص المتضررين ووضعهم الأساسي.
- 03 إجراء مشاورات مع المجتمعات المتضررة حول خيارات التعويض والتوطين.
- 04 تطوير إطار حقوق التعويض وتحديد معدلات التعويض.
- 05 إعداد خطة عمل للتوطين (RAP)، وخطة لاستعادة سبل العيش (LRP).
- 06 الإفصاح عن الخطط واستمرار المشاركة مع أصحاب المصلحة.
- 07 إنشاء آليات لتسوية الشكاوى.

## التحديات في التنفيذ

تشمل التحديات الشائعة في تنفيذ برامج التوطين:



## أفضل الممارسات

تشمل بعض أفضل الممارسات لتحقيق إعادة توطين ناجح ما يلي:



- تشمل بعض الاتجاهات الناشئة في ممارسات إعادة التوطين ما يلي:
- التركيز المتزايد على استعادة سبل العيش بدلا من التعويض النقدي فقط.
  - استخدام آليات تقاسم المنافع لخلق قيمة طويلة الأمد للمجتمعات.
  - تطبيق أطر حقوق الإنسان.
  - التركيز المتزايد على الآثار التراكمية والمشاكل القديمة.
  - استخدام التكنولوجيا في الاستطلاعات والمراقبة والمشاركة.

وفيما يلي العناصر الأساسية لإعداد خطة عمل فعالة لإعادة التوطين (Resettlement Action Plan RAP):

### 1. المقدمة ووصف المشروع

- تقديم لمحة عامة عن المشروع وسبب الحاجة لإعادة التوطين.
- وصف الجهود المبذولة لتقليل النزوح.
- شرح العملية التشاركية المستخدمة للتشاور مع الأطراف المتضررة.

### 2. الإطار القانوني

- مراجعة القوانين واللوائح والسياسات المتعلقة بالاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين
- تحديد الفجوات بين القوانين الوطنية والمعايير الدولية.
- وصف سياسات الاستحقاق للفئات المختلفة من التأثيرات.

### 3. التعداد وتاريخ عدم الإحداث والدراسات الاجتماعية الاقتصادية

- إجراء تعداد للأشخاص المتضررين وجرد الأصول الموجودة.
- تحديد تاريخ عدم الإحداث (cut-off date) وهو التاريخ الذي لن يتم بعده اعتبار الأفراد مؤهلين للحصول على التعويض أو المساعدة في إعادة التوطين، ويحدد هذا التاريخ الأهلية للحصول على التعويضات والمزايا المرتبطة بإعادة التوطين، ويهدف هذا الاجراء إلى منع الاستيطان الانتهازي أو بناء مباني او احداثات جديدة من قبل الأسر الموجودة في منطقة المشروع على أمل الحصول على تعويض، ويجب توثيق تاريخ عدم الإحداث بشكل جيد ونشره على نطاق واسع والتواصل بشأنه بوضوح مع المجتمعات المتضررة
- إجراء دراسات اجتماعية واقتصادية لتحديد الظروف الأساسية.
- تحديد جميع الأفراد والمجموعات المتأثرة والتأثيرات المحتملة.



- إعداد ميزانية شاملة لجميع مكونات خطة إعادة التوطين

#### 9. المشاركة والتشاور

- وصف مشاركة أصحاب المصلحة خلال عملية إعداد خطة إعادة التوطين
- شرح كيف تم تضمين آراء المتضررين في الخطة

#### 10. آلية معالجة الشكاوى

- إنشاء إجراءات سهلة الوصول لمعالجة الشكاوى
- وصف عملية الاستئناف وخيارات اللجوء القانوني

#### 11. المراقبة والتقييم

- وضع ترتيبات المراقبة الداخلية والخارجية
- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التخطيط لتقييم نهائي لنتائج خطة إعادة التوطين

#### 12. التكيف مع التغيرات

- المرونة في تنفيذ خطة إعادة التوطين لتعديلها حسب الحاجة

ويجب أن تكون خطة إعادة التوطين مصممة وفقاً لحجم وتعقيد التأثيرات الناتجة عن إعادة التوطين، حيث تعد المشاركة المستمرة للمتضررين والتركيز على استعادة سبل العيش من الأمور الحاسمة لتحقيق نتائج ناجحة

#### 4. التعويض والاستحقاقات

- تطوير مصفوفة استحقاقات تفصيلية للتعويض عن أنواع الخسائر المختلفة
- التأكد من أن التعويض يعادل التكلفة الكاملة للاستبدال
- وصف المساعدة الإضافية للفئات الضعيفة

#### 5. مواقع التوطين والإسكان

- وصف عملية اختيار المواقع وتجهيز مواقع إعادة التوطين
- شرح تصاميم المنازل وإجراءات التخصيص
- وضع خطط للبنية التحتية والخدمات في المواقع الجديدة

#### 6. استعادة سبل العيش

- تحليل ما إذا كان التعويض كافياً لاستعادة سبل العيش
- وصف استراتيجيات استعادة وتحسين الدخل
- معالجة احتياجات التدريب والتغيرات في سبل العيش

#### 7. الترتيبات المؤسسية

- تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ خطة إعادة التوطين
- وصف آليات التنسيق بين الوكالات المختلفة
- تحديد احتياجات بناء القدرات للمؤسسات المنفذة

#### 8. جدول التنفيذ والميزانية

- تقديم جدول زمني مفصل لجميع أنشطة إعادة التوطين

## ◀ مبادئ كفاية التعويض:

تُعد كفاية التعويض للسكان المتضررين من مشاريع الاستثمار التعديني أمراً جوهرياً لضمان انتقال عادل ومستدام للمجتمعات الموهجرة. يجب أن يغطي التعويض ليس فقط فقدان الأصول المادية، مثل الأراضي والمنازل والأعمال التجارية، بل يشمل أيضاً التأثيرات غير الملموسة، مثل اضطراب سبل العيش، والروابط الاجتماعية، والتراث الثقافي

## ◀ المبادئ الأساسية لكفاية التعويض:

### 1. القيمة السوقية العادلة للأصول:

- يجب أن يعكس التعويض القيمة السوقية الحالية للأراضي، المنازل، والأصول الأخرى المفقودة بسبب إعادة التوطين  
- يتضمن ذلك تقييماً منصفاً للمحاصيل، والثروة الحيوانية، وجميع الممتلكات التي تساهم في استقرار معيشة المجتمع

### 2. تكاليف الاستبدال:

- إضافة إلى التعويض المالي، يجب توفير أراضٍ أو مساكن بديلة تساوي أو تفوق جودة الممتلكات السابقة  
- الهدف هو الحفاظ على مستويات المعيشة الحالية للسكان، إن لم يكن تحسينها

### 3. استعادة سبل العيش:

- يجب أن يشمل التعويض برامج تُعيد أو تُعزز الاستقرار الاقتصادي للمجتمع المتأثر  
- بالنسبة للمزارعين: توفير أراضٍ زراعية بديلة أو مساعدتهم على التحول إلى مصادر رزق جديدة  
- لأصحاب الأعمال والعاملين: توفير تدريب مهني، دعم في التوظيف، أو مساعدات مالية لبدء مشاريع جديدة

### 4. التعويض غير النقدي:

- في بعض الحالات، لا يكون التعويض المالي كافياً، خاصة للمجتمعات ذات الارتباطات الثقافية أو الروحية العميقة بأراضيها  
- قد يتطلب الأمر توفير أراضٍ بديلة ذات قيمة ثقافية أو زراعية مشابهة لتلبية هذه الاحتياجات

### 5. دعم الفئات الضعيفة:

- تقديم تعويض إضافي أو مساعدة مُخصصة للفئات الأكثر ضعفاً، مثل كبار السن، والأسر التي تعيلها النساء، والمجتمعات المهمشة، لمساعدتهم على التكيف مع البيئات الجديدة

### 6. الحفاظ على الروابط الثقافية والاجتماعية:

- يجب أن يشمل التعويض فقدان المواقع الثقافية، والأماكن الدينية، والشبكات الاجتماعية التي تربط المجتمعات  
- إعادة بناء أو نقل هذه العناصر يُعد جزءاً أساسياً من التعويض غير المالي

## الاعتبارات الرئيسية لمسافة موقع إعادة التوطين:

### 1. القرب من مصادر الرزق:

- يجب أن يكون موقع إعادة التوطين قريباً من المناطق التي يمكن للسكان المتضررين فيها مواصلة أنشطتهم الاقتصادية التقليدية

- على سبيل المثال، إذا كانوا مزارعين، يجب أن تتوفر أراضٍ بجودة تربة مماثلة مع إمكانية الوصول إلى مصادر المياه

- القرب من فرص العمل، سواء داخل مشروع التعدين أو في قطاعات أخرى، يُعد أمراً حيوياً للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي

### 2. الوصول إلى البنية التحتية والخدمات:

- يجب أن يكون الموقع الجديد قريباً من الخدمات الأساسية مثل المدارس، المرافق الصحية، الأسواق، ووسائل النقل

- الانتقال إلى مواقع بعيدة عن هذه الخدمات قد يؤدي إلى تراجع جودة الحياة وزيادة تكاليف التنقل والوقت المستغرق للوصول إليها

### 3. الروابط الاجتماعية والثقافية:

- للمجتمعات روابط اجتماعية وثقافية عميقة مع أراضيهم. حيث إن الانتقال لمسافات بعيدة قد يقطع هذه الروابط، مما يؤدي إلى اضطراب الشبكات الاجتماعية والممارسات الدينية وتفكك التماسك المجتمعي

## 7. التعويض في الوقت المناسب:

- يجب تقديم التعويض بسرعة لتجنب التأخير الذي قد يؤدي إلى ضغوط مالية أو اجتماعية إضافية

- يؤدي التأخير في التعويض إلى صعوبات مؤقتة تعيق قدرة السكان على إعادة بناء حياتهم

## 8. الامتثال القانوني والتنظيمي:

- يجب أن يلتزم التعويض بالأنظمة الوطنية والمعايير الدولية، مثل تلك التي وضعتها البنك الدولي أو مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لضمان تطبيق أعلى المعايير الأخلاقية والإنسانية من خلال ضمان أن يكون التعويض كافياً، منصفاً، وفي الوقت المناسب، يمكن أن تساهم عملية إعادة التوطين في تمكين المجتمعات المتأثرة من إعادة بناء حياتها وسبل عيشها، يُقلل ذلك من الاضطرابات ويُعزز النتائج الإيجابية طويلة الأمد لكل من المجتمعات المحلية ومشاريع التعدين، مما يدعم التنمية المستدامة وبناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية

## مبادئ اختيار موقع إعادة التوطين:

تُعد مسافة موقع إعادة التوطين للسكان المهاجرين بسبب مشاريع التعدين عاملاً حاسماً يؤثر على رفاههم الاجتماعي والاقتصادي، والثقافي. لذا يجب أن تكون مواقع إعادة التوطين قريبة قدر الإمكان من المجتمعات الأصلية لتقليل الاضطرابات الاجتماعية

- يشمل ذلك تكاليف النقل، وتطوير البنية التحتية، والتكيف مع البيئات الجديدة، مما يفرض أعباء مالية إضافية

#### 8. الوصول إلى المواقع المقدسة أو الثقافية:

- إذا كان لدى المجتمع الفجر مواقع دينية أو ثقافية، مثل المساجد، أو المقابر، أو الأراضي التاريخية، يجب مراعاة قرب موقع التوطين من هذه المناطق - الابتعاد عنها قد يؤدي إلى فقدان الروابط الثقافية والروحية

يجب اختيار مواقع إعادة التوطين بعناية مع تفضيل المواقع القريبة التي تمكن السكان المتضررين من الحفاظ على مصادر رزقهم، والوصول إلى الخدمات الأساسية، والحفاظ على ممارساتهم الاجتماعية والثقافية. إن تقليل مسافة التوطين يساعد على الحد من التأثيرات السلبية للهجرة ويدعم الاستقرار والرفاه طويل الأمد للمجتمعات المُنقّدة توطينها

#### مبادئ الوصول إلى البنية التحتية

يُعد الوصول إلى البنية التحتية عاملاً أساسياً في عملية إعادة توطين السكان المهجرين بسبب مشاريع التعدين. لذا فإن ضمان توفر بنية تحتية ملائمة في مواقع التوطين الجديدة يساهم في الحفاظ على

- ينبغي بذل الجهود لنقلهم إلى مناطق تسمح باستمرار هذه التقاليد الاجتماعية والثقافية

#### 4. التشابه البيئي:

- يجب أن تكون الظروف البيئية في موقع التوطين الجديد مماثلة للمنطقة الأصلية - هذا ضروري خصوصاً للمجتمعات الزراعية التي تعتمد على نوعية التربة، ومصادر المياه، والظروف المناخية لمعيشتها

#### 5. تأثير التوطين على الفئات الضعيفة:

- الفئات الضعيفة مثل كبار السن، الأطفال، والأسر التي تعيلها النساء قد تتأثر بشدة بعمليات الانتقال لمسافات طويلة - قد تواجه هذه الفئات صعوبة في الوصول إلى الرعاية الصحية، أو الخدمات الاجتماعية، أو الحفاظ على شبكات الدعم الاجتماعي

#### 6. الامتثال القانوني والتنظيمي:

- تُشدد المعايير الدولية، مثل تلك التي وضعها البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، على ضرورة تقليل مسافة التوطين لتجنب التأثيرات الاجتماعية السلبية

#### 7. التكلفة الاقتصادية:

- تزيد مسافات التوطين الطويلة من التكاليف لكل من السكان المهجرين والشركة المنفذة

- يؤدي غياب البنية التحتية للنقل إلى عزل اجتماعي وتراجع الفرص الاقتصادية للسكان المهاجرين

### 3. مرافق الرعاية الصحية:

- توفير خدمات الرعاية الصحية أمر بالغ الأهمية، خاصة للفئات الضعيفة مثل الأطفال، وكبار السن، وذوي الحالات الطبية - ينبغي أن تكون مواقع التوطين قريبة من المرافق الصحية القائمة أو يتم بناء عيادات ومستشفيات جديدة لتلبية احتياجات المجتمع

### 4. المؤسسات التعليمية:

- يجب أن يتمكن الأطفال من الوصول إلى المدارس والمؤسسات التعليمية في موقع التوطين الجديد - التعليم يُعتبر عنصراً رئيسياً للنجاح الاقتصادي والاجتماعي في المستقبل

### 5. الأسواق والمراكز الاقتصادية:

- يجب أن يكون الموقع الجديد قريباً من الأسواق والمراكز الاقتصادية حيث يمكن للأفراد شراء وبيع السلع والخدمات - الوصول إلى مراكز التجارة يعزز استعادة سبل العيش ويسهم في تحسين الظروف الاقتصادية

### 6. البنية التحتية للاتصالات:

- ضمان الوصول إلى شبكات الاتصال الموثوقة، بما في ذلك خدمات الهاتف المحمول والإنترنت

جودة الحياة، الاستقرار الاقتصادي، والرفاه الاجتماعي للسكان المتأثرين. تسعى الشركات إلى توفير بنية تحتية أساسية تشمل المياه، الكهرباء، الصرف الصحي، والطرق، بجودة تساوي أو تتفوق على المواقع الأصلية. كما تُوفر مرافق الرعاية الصحية والتعليم، مع الاهتمام بالفئات الضعيفة، إضافة إلى المساجد والمراكز المجتمعية لتعزيز التماسك الاجتماعي من خلال تنفيذ هذه العناصر بعناية، يمكن أن تقلل خطط إعادة التوطين من الآثار الاجتماعية والاقتصادية على السكان المهاجرين وتدعم أهداف التنمية المستدامة والمسؤولية اجتماعياً

## الجوانب الرئيسية للوصول إلى البنية التحتية:

### 1. الإسكان والمرافق الأساسية:

- يجب أن توفر مواقع التوطين مساكن ملائمة تتساوى أو تتفوق في جودتها على المنازل الأصلية - تشمل المرافق الأساسية: 

- الكهرباء.
- مياه الشرب النظيفة.
- أنظمة الصرف الصحي الفعالة.

 - تُعد هذه المرافق أساسية لضمان الصحة والسلامة وراحة السكان المُعاد توطينهم

### 2. شبكات النقل:

- القرب من الطرق وشبكات النقل العام يضمن الوصول إلى فرص العمل والأسواق والخدمات الأساسية

من خلال ضمان الوصول الشامل إلى البنية التحتية الأساسية، يمكن لعملية إعادة التوطين دعم الاستدامة طويلة الأمد ورفاه السكان المهجرين. كما يسهّل توفير هذه المرافق الانتقال بسلاسة، ويقلل من الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية، ويُعزز نجاح إعادة التوطين بشكل عام. كما يتماشى ذلك مع مبادئ التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين التقدم الاقتصادي والعدالة الاجتماعية

- تُسهم هذه الشبكات في الحفاظ على الروابط الاجتماعية، الوصول إلى المعلومات، والمشاركة في الأنشطة الاقتصادية مثل العمل عن بُعد أو التجارة الإلكترونية

#### 7. المرافق الاجتماعية والثقافية:

- يجب أن تتضمن مواقع التوطين أو تكون قريبة من

- المساجد والأماكن الدينية.
- المراكز الثقافية والمجتمعية.
- المساحات العامة والمرافق الترفيهية

- هذه المرافق تدعم الحفاظ على الممارسات الثقافية وتعزز التفاعل الاجتماعي والرفاه المجتمعي

#### 8. الأنظمة الزراعية والري:

- بالنسبة للسكان الذين يعتمدون على الزراعة، يجب أن يوفر موقع التوطين
- الوصول إلى أنظمة الري الحديثة.
- مرافق التخزين المناسبة.
- سهولة الوصول إلى الأسواق لبيع المحاصيل

- هذه العناصر ضرورية لضمان استعادة سبل العيش وتحقيق الأمن الغذائي

#### 9. إدارة النفايات والخدمات البيئية:

- يجب توفير أنظمة فعالة لإدارة النفايات، وأنظمة الصرف، وجهود للحفاظ على البيئة
- تُعد هذه الخدمات حيوية لمنع المشكلات الصحية والحفاظ على الاستدامة البيئية في موقع التوطين

## خطة استعادة سبل العيش

خطة استعادة سبل العيش - Livelihood Restoration Plan (LRP) هي أداة حيوية لضمان أن الأشخاص الذين تأثرت سبل عيشهم نتيجة لمشروع معين يمكنهم الحفاظ على مستوى معيشتهم أو تحسينه، حتى لو لم يتم نقلهم جسدياً، وتهدف الخطة إلى تقديم الدعم اللازم لاستعادة سبل العيش المتأثرة أو تطويرها من خلال برامج مخصصة تلبي احتياجات الفئات المختلفة، وتضمن استمرارية الدخل وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل فيما يلي المكونات الرئيسية لخطة استعادة سبل العيش الناجحة

### جمع البيانات الأساسية وتحليلها بشكل شامل:

- إجراء مسوحات اجتماعية اقتصادية شاملة وجرد للأصول
- تحليل استراتيجيات سبل العيش الحالية ومصادر الدخل
- تحديد الفئات الضعيفة واحتياجاتها الخاصة

### أهداف واضحة وقابلة للقياس:

- وضع أهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة ومحددة بالوقت (SMART) لاستعادة وتحسين سبل العيش
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة التقدم

### خيارات استعادة سبل العيش الملائمة:

- تطوير مجموعة من برامج استعادة سبل العيش المناسبة للمجموعات المتأثرة المختلفة
- تضمين خيارات تعتمد على الأرض، والأجور، والأعمال التجارية
- النظر في الدعم الانتقالي قصير الأجل والحلول المستدامة طويلة الأجل

### بناء القدرات والتدريب على المهارات:

- تقديم برامج تدريبية لمساعدة الأشخاص المتأثرين على الانتقال إلى سبل عيش جديدة
- تضمين مهارات الإدارة المالية وإدارة الأعمال حيثما كان ذلك مناسباً

### ميزانية وموارد كافية:

- تخصيص أموال كافية للتنفيذ على مدى فترة طويلة
- ضمان وجود موظفين مخصصين وذوي خبرة لإدارة البرنامج

### مشاركة أصحاب المصلحة:

- إشراك الأشخاص المتأثرين في تصميم وتنفيذ البرنامج
- إنشاء آليات للتشاور المستمر والحصول على التغذية الراجعة

### جدول التنفيذ وخطة العمل:

- تطوير جدول زمني واضح للأنشطة البرنامج
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ البرنامج

### إطار عمل للمراقبة والتقييم:

- إنشاء أنظمة لمراقبة نتائج البرنامج بانتظام.
- التخطيط لإجراء تقييمات مستقلة لتقييم الفعالية الكلية.

### نهج الإدارة التكيفية:

- إدخال مرونة في البرامج لتعديلها بناء على نتائج المراقبة والظروف المتغيرة.

### تدابير خاصة للفئات الضعيفة:

- تطوير تدخلات موجهة خصيصا للنساء والمسنين وذوي الإعاقة والفئات الضعيفة الأخرى.

### الاندماج مع التنمية المجتمعية الأوسع:

- مواصلة جهود استعادة سبل العيش مع خطط التنمية المحلية والمبادرات الأخرى.

### آلية الشكاوى:

- إنشاء نظام سهل الوصول لمعالجة الشكاوى والمخاوف المتعلقة باستعادة سبل العيش.

يجب أن تؤدي خطة استعادة سبل العيش الناجحة إلى استعادة أو تحسين سبل عيش الأسر المتأثرة ومستويات معيشتهم مقارنة بمستوياتهم المعيشية قبل المشروع، وينبغي أن تكون الخطة مخصصة للسياق المحدد والتأثيرات الخاصة بالمشروع، مع التركيز على النتائج المستدامة طويلة الأجل

## ◀ أمثلة لبرامج استعادة سبل العيش

تُعد برامج استعادة سبل العيش أمرا حيويا للسكان المهجرين بسبب مشاريع التعدين، لضمان الحفاظ على استقرارهم الاقتصادي وتحسين جودة حياتهم بعد إعادة التوطين. تهدف هذه البرامج إلى معالجة فقدان مصادر الدخل التقليدية، مثل الزراعة، الصيد، أو الأعمال الصغيرة، من خلال توفير فرص جديدة ودعم النمو الاقتصادي المستدام. تُركز الشركات على تسهيل فرص العمل وبرامج التدريب، مع إعطاء الأولوية لتوظيف المتضررين ضمن مشروع التعدين نفسه، وتقديم التدريب المهني لاكتساب مهارات جديدة تتماشى مع الفرص الوظيفية المتاحة في المنطقة. كما يتم توفير بدائل زراعية ودعم للمزارعين والرعاة، بالإضافة إلى منح صغيرة أو برامج التمويل متناهي الصغر للأفراد الراغبين في بدء أو توسيع مشاريع محلية مستدامة.



## المكونات الأساسية لبرامج استعادة سبل العيش:

### 1. التدريب على المهارات وبناء القدرات:

- تقديم برامج تطوير مهارات تناسب مع الأنشطة الاقتصادية الجديدة  
- يشمل ذلك التدريب الفني للعمل في قطاع التعدين أو قطاعات صناعية أخرى، وتطوير المهارات الزراعية للانتقال إلى أراض جديدة، أو تدريب رياضي للأفراد الراغبين في إنشاء مشاريع تجارية

### 2. التوظيف ودعم فرص العمل:

- تسهيل فرص التوظيف داخل مشروع التعدين أو في الصناعات المجاورة لضمان حصول الأفراد المهجرين على فرص عمل مستقرة  
- دعم مبادرات خلق الوظائف، مثل سياسات التوظيف المحلي، لإدماج السكان المهجرين في سوق العمل

### 3. الدعم الزراعي البديل:

- توفير أراض زراعية بديلة بجودة مماثلة أو محسنة للمتضررين من المزارعين  
- تقديم المساعدة التقنية، والبذور، والمعدات، والوصول إلى أنظمة الري لاستعادة الإنتاج الزراعي  
- إدخال تقنيات زراعية مستدامة جديدة يمكن أن تعزز الإنتاجية في الموقع الجديد

### 4. دعم الأعمال الصغيرة:

- تقديم دعم مالي مثل المنح أو القروض منخفضة الفائدة لمساعدة أصحاب الأعمال

الصغيرة على إعادة تأسيس مشاريعهم في مواقعهم الجديدة  
- توفير خدمات تطوير الأعمال مثل التسويق، وإدارة الموارد المالية، وتسهيل الوصول إلى الأسواق لدعم التعافي الاقتصادي

### 5. المبادرات المجتمعية:

- تطوير مشاريع يقودها المجتمع تتماشى مع احتياجات السكان ومهاراتهم، مثل إنشاء تعاونيات زراعية، وحدات صناعية محلية، أو مشاريع إنتاج جماعية  
- تسهم هذه المبادرات في تنويع الاقتصاد المحلي وتوفير فوائد مشتركة للمجتمع

### 6. الوصول إلى الخدمات المالية:

- تسهيل وصول السكان المهجرين إلى الخدمات المالية، بما في ذلك التمويل متناهي الصغر، والخدمات المصرفية، وخدمات التأمين، لتأمين رأس المال اللازم للمشاريع الجديدة أو مواجهة المخاطر

### 7. المتابعة والدعم المستمر:

- تنفيذ أنظمة متابعة لتقييم نجاح برامج استعادة سبل العيش  
- يشمل ذلك تتبع مستويات الدخل والاستقرار الاقتصادي للأفراد المهجرين، وتقديم الدعم الإضافي عند الضرورة للتعامل مع التحديات أو الإخفاقات

### 8. الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المحلية:

- التعاون مع المنظمات غير الحكومية، والمجموعات المجتمعية، والجهات الحكومية لتقديم برامج استعادة سبل العيش بشكل شامل

- تتيح هذه الشراكات الاستفادة من الخبرات والموارد لضمان تحقيق نجاح طويل الأمد.

ومن خلال تصميم وتنفيذ برامج فعالة لاستعادة سبل العيش، يمكن لشركات التعدين ضمان التعافي الاقتصادي للسكان المهجرين واستدامة مصادر دخلهم، مما يساعدهم على الاستقرار والازدهار في بيئاتهم الجديدة. يسهم هذا النهج في تعزيز الاستقرار الاجتماعي وتقوية العلاقة بين المجتمعات المحلية ومشروع التعدين، مما يدعم الاستدامة طويلة الأمد للمشروع والمجتمع على حد سواء.

## خاتمة

وفي ختام هذا الكتاب، يتضح أن الأداء الاجتماعي في قطاع التعدين ليس مجرد التزام أخلاقي أو مسؤولية اجتماعية عابرة، بل هو ركيزة أساسية واستثمار استراتيجي يساهم في استدامة الأنشطة التعدينية وتعزيز العلاقات مع المجتمعات المحلية. إن الأداء الاجتماعي الناجح لا يقتصر على الامتثال للمبادئ الأخلاقية فحسب، بل يمتد ليصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الشركات التي تطمح لتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية

عندما تتبنى شركات التعدين ممارسات اجتماعية مسؤولة، فإنها لا تعزز فقط علاقتها مع المجتمع، بل تبني قاعدة متينة للثقة المتبادلة. هذه الثقة تسهم بشكل مباشر في تقليل المخاطر المرتبطة بالنزاعات، سواء كانت اجتماعية أو بيئية، وتضمن ما يُعرف بـ"الترخيص الاجتماعي للعمل"، وهو أحد الأصول غير الملموسة التي لا تقل أهمية عن الأصول المادية في هذا القطاع

إضافة إلى ذلك، فإن الاستثمارات في البنية التحتية المحلية، مثل إنشاء الطرق والمدارس والمستشفيات، والتوظيف المحلي الذي يفتح آفاقاً اقتصادية جديدة، ودعم المشاريع التنموية الصغيرة والمتوسطة، جميعها تسهم في بناء مستقبل أكثر استدامة. هذه الجهود لا تحسن فقط جودة الحياة للمجتمعات المتأثرة بأنشطة التعدين، بل تخلق أيضاً بيئة اقتصادية واجتماعية مستقرة تدعم النمو المستدام لهذه المجتمعات وللشركات على حد سواء

الكتاب يشدد على أن نجاح شركات التعدين يعتمد بشكل جوهري على قدرتها على دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها الشاملة. هذا الدمج يعزز الشراكة بين جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركات والمجتمعات المحلية والحكومات، مما يؤدي إلى تحقيق الفائدة المشتركة للجميع. ومن هنا تبرز أهمية الاستمرار في تطوير سياسات الأداء الاجتماعي، ليس فقط لتحقيق الأهداف الحالية، بل لضمان تأثير إيجابي طويل الأمد على المجتمع والبيئة. هذا النهج يخلق نموذجاً يحتذى به في القطاعات الأخرى، ويؤكد أن التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية لم يعد خياراً، بل ضرورة لضمان الاستدامة والنجاح

تماماً كما بدأت القصة اتخذ شركة التعدين نهجاً استباقياً يعتمد على تعزيز "الترخيص الاجتماعي للعمل"، يأتي هذا الكتاب لتعميم الفكرة وتحفيز كل شركات التعدين لاعتماد آلية الأداء الاجتماعي كفيصل مهم في نجاحها، والرفعة من المجتمع الذي تتواجد به

## المصادر

1. المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) ، Understanding Company-Community Relations Toolkit، لندن - المملكة المتحدة، 2015.
2. المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) ، TOOLS FOR SOCIAL PERFORMANCE، لندن - المملكة المتحدة، 2022.
3. المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) ، AN APPROACH TO CONTRACTOR ENGAGEMENT، لندن - المملكة المتحدة، 2022.
4. المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) ، Community Development Toolkit، لندن - المملكة المتحدة، 2012.
5. المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) ، Handling and Resolving Local-level Concerns and Grievances: Human rights in the mining and metals sector، لندن - المملكة المتحدة، 2019.
6. جامعة كوينزلاند، Establishing the foundations for effective social performance in the global mining industry، كوينزلاند - استراليا، 2018.
7. جامعة كوينزلاند، Organising for social performance in the global mining industry: A snapshot، كوينزلاند - استراليا، 2019.
8. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، IFC PERFORMANCE STANDARDS ON ENVIRONMENTAL AND SOCIAL SUSTAINABILITY، واشنطن - الولايات المتحدة، 2012.
9. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، Good Practice Note: Managing Contractors' Environmental and Social Performance، واشنطن - الولايات المتحدة، 2017.
10. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement، واشنطن - الولايات المتحدة، 2017.
11. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، Handbook for Preparing a Resettlement Action Plan، واشنطن - الولايات المتحدة، 2002.
12. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ، Land acquisition and involuntary resettlement، واشنطن - الولايات المتحدة، 2023.
13. جمعية الفنيقيين ومطوري الموارد في كندا (PDAC) ، First Engagement: A Field Guide for Explorers، تورنتو - كندا، 2016.
14. حكومة استراليا، COMMUNITY ENGAGEMENT AND DEVELOPMENT، لندن - المملكة المتحدة، 2015.
15. البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD) ، Resettlement Guidance and Good Practice، لندن، المملكة المتحدة.
16. وزارة الصناعة والثروة المعدنية، نظام الاستثمار التعديني ولأحته التنفيذية، الرياض، السعودية، 2021.
17. أنجلو أمريكي، SOCIAL WAY: OUR INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM FOR SOCIAL PERFORMANCE، المملكة المتحدة، 2024.
18. الجمعية الدولية لتقييم الأثر، GUIDANCE FOR ASSESSING AND MANAGING THE SOCIAL IMPACTS OF PROJECTS، هولندا - جرونينجن، 2015.

## ملحق المراجع المتعلقة بالأداء الاجتماعي

يُعد الأداء الاجتماعي حجر الزاوية لتحقيق الاستدامة وبناء علاقات إيجابية ومستدامة بين الشركات والمجتمعات. وتتناول هذه المراجع المجانية مجموعة متنوعة من الأدوات والإرشادات التي تمثل مصادر قيمة لكل من يسعى لفهم أفضل الممارسات وتعزيز تأثيره الاجتماعي. استكشف هذه الموارد لتطوير مهاراتك وتعميق معرفتك في هذا المجال الحيوي، وكن جزءاً من التغيير الإيجابي الذي يحقق التنمية المستدامة في قطاع التعدين.

### مشاركة أصحاب المصلحة

اسم المرجع:

Understanding Company-Community Relations Toolkit

دليل فهم علاقات الشركات مع المجتمعات المحلية، الصادر عن المجلس الدولي للتعدين والمعادن (ICMM)



يُعد هذا المرجع أداة شاملة لفهم وقياس دعم المجتمعات المحلية للشركات وتعزيز العلاقات بينهما. ويركز على الجوانب الرئيسية التي تؤثر في هذه العلاقات، مثل الشرعية والثقة والاحترام وتوافق المصالح، إلى جانب العوامل السياقية كالسياق الاجتماعي والسياسي. ويوفر المرجع إطار عمل عملي لتحليل العلاقات القائمة، وتحديد أسباب ضعف الدعم المجتمعي، واقتراح استراتيجيات مستهدفة لتحسين العلاقات وبناء شراكات مستدامة بين الشركات والمجتمعات.

اسم المرجع:

A Strategic Approach to Early Stakeholder Engagement

نهج استراتيجي للتواصل المبكر مع أصحاب المصلحة، الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عام 2014.



دليل عملي للشركات الصغيرة في الصناعات الاستخراجية لتطوير استراتيجيات تواصل مبكرة مع أصحاب المصلحة. يركز على بناء الثقة، والحصول على «الرخصة الاجتماعية للعمل»، وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية لضمان استدامة أنشطة التعدين وتحقيق المكاسب المشتركة

### اسم المرجع:

#### Community Engagement and Development Handbook

دليل المشاركة المجتمعية والتنمية، الصادر ضمن برنامج التنمية المستدامة للصناعات الاستخراجية عن الحكومة الأسترالية.



يوفر المرجع دليلا شاملا لتعزيز العلاقات بين شركات التعدين والمجتمعات المحلية عبر مراحل دورة حياة المشروع. ويركز على تخطيط وإدارة التفاعل المجتمعي وتنمية المجتمعات بشكل مستدام، مع تسليط الضوء على أهمية إشراك المجتمعات بشكل شامل لتحقيق التنمية المشتركة وتقليل النزاعات

### اسم المرجع:

#### First Engagement: A Field Guide for Explorers

التواصل الأول مع المجتمعات المحلية: دليل ميداني لمرحلة الاستكشاف، الصادر عن جمعية المنقبين والمطورين في كندا (PDAC).



يوفر المرجع دليلا عمليا للمنقبين في مراحل الاستكشاف الأولية للتفاعل مع المجتمعات المحلية. ويركز على بناء علاقات إيجابية من خلال المشاركة الفعالة والشفافة، وتقليل النزاعات، وتعزيز الثقة. ويشدد على أهمية الاستماع للمجتمعات، وإدارة التوقعات، وإظهار الاحترام للثقافات والقيم المحلية

## اسم المرجع:

### Handling and Resolving Local-Level Concerns and Grievances

إدارة وحل الشكاوى والمخاوف على المستوى المحلي، الصادر عن المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) في ديسمبر 2019.



يوفر المرجع إرشادات عملية لإدارة وحل الشكاوى والمخاوف على المستوى المحلي في قطاع التعدين والمعادن. ويركز على تعزيز حقوق الإنسان، وبناء الثقة مع المجتمعات المحلية، وضمان استدامة العمليات من خلال آليات فعالة لمعالجة القضايا والشكاوى

## الأداء الاجتماعي

## اسم المرجع:

### Tools for Social Performance

أدوات لتحسين الأداء الاجتماعي، الصادر عن المجلس الدولي للتعيين والمعادن (ICMM) في مارس 2022.



يوفر المرجع أدوات عملية لتعزيز الأداء الاجتماعي لشركات التعدين، ويركز على دمج الأداء الاجتماعي في أنظمة الشركات، وتقييم المخاطر، وبناء علاقات مستدامة مع المجتمعات المحلية. ويشمل مصفوفة نضج الأداء الاجتماعي وإطار الكفاءات لتعزيز التكامل وتحقيق التحسين المستمر.

## اسم المرجع:

### Establishing the Foundations for Effective Social Performance in the Global Mining Industry

وضع أسس الأداء الاجتماعي الفعّال في صناعة التعدين العالمية، الصادر عن مركز المسؤولية الاجتماعية في التعدين (CSRМ) بجامعة كوينزلاند عام 2019.



يوفر المرجع إطارا شاملا لتعزيز الأداء الاجتماعي في قطاع التعدين، ويركز على دمج الأداء الاجتماعي في نظم الشركات، وتقييم المخاطر الاجتماعية، وبناء علاقات مستدامة مع المجتمعات المحلية. كما يناقش العوامل المؤثرة مثل الشرعية، والثقة، واحترام حقوق المجتمعات، مع تقديم أدوات لقياس وتطوير الأداء الاجتماعي وضمان الامتثال للمعايير الدولية.

## اسم المرجع:

Social Practice 101: Full Series

الممارسات الاجتماعية 101: السلسلة الكاملة، الصادر عن منتدى الممارسات الاجتماعية (Social Practice Forum) في سبتمبر 2021.



يوفر هذا المرجع سلسلة من الأوراق التوجيهية لتعزيز فهم الأداء الاجتماعي للشركات، مع التركيز على أفضل الممارسات والتحديات الشائعة. ويشمل موضوعات مثل بناء العلاقات مع المجتمعات المحلية، وتحسين نظم الأداء الاجتماعي، وقياس الفعالية. ويناسب الممارسين في المراحل المبكرة من حياتهم المهنية ويوفر أساسا متينا لتطبيق الأداء الاجتماعي عبر القطاعات المختلفة.



## اسم المرجع:

### Competency Framework for Social Performance Practitioners

إطار الكفاءات لممارسي الأداء الاجتماعي، الصادر عن منتدى الممارسات الاجتماعية  
(Social Practice Forum - SPF) عام 2020.



يوفر إطار الكفاءات مرجعا شاملا لتعريف وتحليل المهارات والمعارف المطلوبة لممارسي الأداء الاجتماعي. حيث يضم 31 كفاءة و47 تخصصا فرعيا في مجال الأداء الاجتماعي، مصنفة ضمن مجالات التواصل، والتنسيق، والنزاهة، والوعي بالسياق، ويدعم الإطار التطوير المهني، وتحسين الأداء، وتحديد الكفاءات اللازمة لتعزيز العلاقات بين الشركات والمجتمعات وتحقيق الاستدامة.

## الاستثمار الاجتماعي

### اسم المرجع:

### Community Development Toolkit

دليل أدوات التنمية المجتمعية، إصدار مشترك بين المجلس الدولي للتعيين والمعادن  
(ICMM) والبنك الدولي.



يوفر هذا المرجع أدوات عملية ومبسطة لدعم التنمية المجتمعية في المناطق المحيطة بمشاريع التعدين خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءا من الاستكشاف وحتى الإغلاق وما بعده. يركز على بناء علاقات مستدامة مع المجتمعات، ووضع الخطط التنموية، وتقليل النزاعات، وتمكين المجتمعات المحلية عبر آليات مثل التحليل المؤسسي وتقييم الفرص التنموية. كما يساعد الشركات على تحقيق أثر إيجابي مستدام وتعزيز الثقة مع المجتمعات.

## اسم المرجع:

### Measurement and Reporting of Performance of Social Investment in Oil, Gas, and Mining Companies

قياس والافصاح عن أداء الاستثمار الاجتماعي في شركات النفط والغاز والتعدين، إعداد فريق أكسفورد لإدارة السياسات بالتعاون مع DFID عام 2015.



يوفر المرجع إطارا شاملا لقياس وتقييم أداء الاستثمارات الاجتماعية للشركات في قطاعات النفط، والغاز، والتعدين. يتناول كيفية دمج الأداء الاجتماعي في استراتيجيات الشركات، وتعزيز الشفافية عبر تقارير موثوقة، وتحقيق التوازن بين المصالح التجارية والتنمية المجتمعية المستدامة. كما يشمل المرجع دراسات حالة لتوضيح كيفية تصميم وإدارة الاستثمارات الاجتماعية بما يدعم التنمية المحلية ويحافظ على الترخيص الاجتماعي للعمل.

## اسم المرجع:

### Creating Successful, Sustainable Social Investment

إنشاء استثمارات اجتماعية ناجحة ومستدامة، الإصدار الثاني الصادر عن IPIECA عام 2017.



يقدم المرجع إرشادات شاملة للشركات في قطاع النفط والغاز حول تصميم وتنفيذ استثمارات اجتماعية مستدامة تحقق فوائد متبادلة للشركات والمجتمعات المحلية، ويركز على أهمية التخطيط المبكر، وفهم السياق المحلي، وإشراك المجتمع والحكومة، وقياس الأداء باستخدام مؤشرات دقيقة. كما يبرز أهمية الابتعاد عن النهج القائم على التبرعات التقليدية، مع التركيز على بناء القدرات وتعزيز التنمية المستدامة عبر استراتيجيات تشاركية ومنهجيات مدروسة.

## اسم المرجع:

### Monitoring and Evaluation of Social Investment

مراقبة وتقييم الاستثمار الاجتماعي، ملاحظة عملية صادرة عن IPIECA عام 2017.



يوفر المرجع إطارا شاملا لمراقبة وتقييم الاستثمارات الاجتماعية في قطاع النفط والغاز، حيث يركز على تصميم أنظمة مراقبة وتقييم مدمجة ضمن برامج الاستثمار الاجتماعي لتحسين فعالية العمليات، وزيادة الشفافية، وتعزيز الفهم للآثار التنموية والاجتماعية. كما يشمل تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتحليل القيم المضافة، وتقييم أثر الاستثمارات على كل من المجتمعات والشركات.

## تقييم الأثر الاجتماعي

## اسم المرجع:

### Social Impact Assessment Guideline for State Significant Projects

دليل تقييم الأثر الاجتماعي للمشاريع ذات الأهمية الكبيرة، الصادر عن وزارة التخطيط والبيئة في نيو ساوث ويلز، أستراليا، في فبراير 2023.



يوفر هذا الدليل إطارا شاملا لتقييم الأثر الاجتماعي للمشاريع ذات الأهمية الكبيرة في ولاية نيو ساوث ويلز، يركز على تحديد الآثار الاجتماعية المتوقعة، تحليلها، وتطوير استراتيجيات للتعامل مع الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية. يشدد على أهمية مشاركة المجتمع، تقييم البيانات الأساسية الاجتماعية، وإعداد خطط إدارة الأثر الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة.

## اسم المرجع:

**Social Impact Assessment: Integrating Social Issues in Development Projects**  
**تقييم الأثر الاجتماعي: دمج القضايا الاجتماعية في مشاريع التنمية.** الصادر عن البنك الدولي للتنمية بين الأمريكتين (IDB) عام 2018.



يوفر هذا المرجع إطارا شاملا لتقييم الأثر الاجتماعي (SIA) بهدف دمج القضايا الاجتماعية في تصميم وتنفيذ مشاريع التنمية. ويركز على تحليل وإدارة المخاطر والفرص الاجتماعية، وإشراك أصحاب المصلحة، وتعزيز القبول المجتمعي للمشاريع. كما يشمل 10 عناصر رئيسية، مثل وضع الأسس القانونية، وتحليل السياق الاجتماعي، وتحديد المؤشرات وخطط التقييم. ويساعد المرجع على تحقيق التنمية المستدامة عبر نهج مرّن وشامل، ويعزز تكامل الأثر الاجتماعي ضمن نظم إدارة المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.

## اسم المرجع:

**Social Impact Assessment of Resource Projects**  
**تقييم الأثر الاجتماعي لمشاريع الموارد،** الصادر عن مركز التنمية الدولية للتعددين (IM4DC) عام 2012.



يوضح المرجع أهمية تقييم الأثر الاجتماعي (SIA) لمشاريع الموارد الطبيعية، ويركز على كيفية تحديد وتخفيف الآثار الاجتماعية السلبية وتعزيز النتائج الإيجابية للمجتمعات. ويناقش تأثير التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المجتمعات، ويوفر إطارا لإدارة الأثر الاجتماعي يشمل مراحل التقييم، والمراقبة، والتطوير المستمر عبر دورة حياة المشروع. كما يدعم المرجع اتخاذ قرارات مستدامة وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية.

## اسم المرجع:

Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects  
**دليل لتقييم وإدارة الآثار الاجتماعية للمشاريع**، الصادر عن الرابطة الدولية لتقييم الأثر  
(IAIA) عام 2015.



يوفر هذا الدليل إطارا متكاملا لتقييم وإدارة الآثار الاجتماعية للمشاريع، مع التركيز على تخفيف الآثار السلبية وتعظيم الإيجابيات. ويشدد على أهمية المشاركة المجتمعية منذ المراحل الأولى للمشروع، وتطبيق تشريعات حقوق الإنسان، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة. كما يبرز أهمية التخطيط المسبق، وتصميم برامج الاستثمار الاجتماعي، وتعزيز المحتوى المحلي. يعتبر المرجع أداة أساسية لممارسي تقييم الأثر الاجتماعي في مختلف القطاعات.

## اسم المرجع:

Social Impact Assessment: Guidelines for Thriving Regions and Communities  
**تقييم الأثر الاجتماعي: إرشادات للمناطق والمجتمعات المزدهرة**، إعداد كريستوفر نيك  
تايلور ومايك ماكاي، عام 2022.



يوفر هذا الدليل إطارا شاملا لتقييم الأثر الاجتماعي (SIA)، حيث يهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة للمناطق والمجتمعات. ويركز على إشراك المجتمعات المحلية منذ المراحل الأولى للمشاريع، وتحديد الآثار الاجتماعية المحتملة وإدارتها، مع التركيز على تعزيز الرفاهية الاجتماعية، والعدالة، والمرونة. كما يشمل أدوات عملية لتصميم خطط الإدارة والمتابعة لضمان نتائج إيجابية للمجتمعات.

## إعادة التوطين

### اسم المرجع:

Resettlement Guidance and Good Practice

الإرشادات والممارسات الجيدة لإعادة التوطين، الصادر عن البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD).



يقدم المرجع توجيهات عملية وممارسات جيدة حول تخطيط وتنفيذ عمليات إعادة التوطين ويركز على الحد من الآثار السلبية وتعظيم الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المتأثرة. كما يعرض أمثلة واقعية وأدوات عملية تعتمد على متطلبات الأداء البيئي والاجتماعي (PR5) للبنك.

### اسم المرجع:

Good Practice Handbook: Land Acquisition and Involuntary Resettlement

دليل الممارسات الجيدة: الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري، الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عام 2023.



يوفر المرجع إرشادات شاملة حول تخطيط وتنفيذ عمليات الاستحواذ على الأراضي وإعادة التوطين القسري. حيث يركز على تقليل التأثيرات السلبية وتعزيز الفوائد للمجتمعات المتأثرة. ويشمل الإطار خطوات عملية للتقييم، جمع البيانات الأساسية، المشاركة المجتمعية، واستعادة سبل العيش. كما يقدم أدوات وحلول مبتكرة متوافقة مع معايير الأداء الدولية (Performance Standard 5) لتحقيق التنمية المستدامة.





# نبض الأرض

ليس مجرد كتاب عن التعدين، بل نافذة واسعة تُطل منها على عوالم تتجلى فيها الشراكة الحقيقية، حيث تتحول التحديات إلى قصص نجاح ملهمة، وتذوب الشكوك في يقين يعزز الثقة. بأسلوب يمزج بين واقعية الطموح وجمال الحلم، يقدم هذا الكتاب خارطة طريق لمستقبل يتناغم فيه مفهوم الاستدامة مع قيم المسؤولية الاجتماعية.

والأجمل؟ هذا الكتاب متاح مجاناً... لأن الوعي ثروة لا تُقدر بثمن.

